

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ**



**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ**

Διπλωματική Εργασία

**Η Balanced Scorecard και η εφαρμογή της στην
Επιχειρησιακή Στρατηγική.
Θεωρητική Προσέγγιση και Πρακτική Εφαρμογή ως εργαλείο
αξιολόγησης στα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα (Α.Ε.Ι.)**

του

Ζούμπου Ευάγγελου

Επιβλέπων Καθηγητής : *Πολλάλης Ιωάννης*

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικών Επιστημών
του Πανεπιστημίου Πειραιώς ως μέρος των απαιτήσεων για την
απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στην Οικονομική και
Επιχειρησιακή Στρατηγική

Πειραιάς , Ιούλιος 2023

**UNIVERSITY OF PIRAEUS
DEPARTMENT OF ECONOMICS**



**MASTER PROGRAM IN
ECONOMIC AND BUSINESS STRATEGY**

Master Thesis

**The Balanced Scorecard and its application in
Business strategy.
Theoretical Approach and Practical Application as an evaluation tool
in Higher Education Institutions.**

By
Zoumpos A. Evangelos

Supervising Professor: Pollalis Yannis

Master Thesis submitted to the Department of Economics of the
University of Piraeus in partial fulfillment of the requirements for the
degree of Master of Arts in Economic and Business Strategy

Piraeus, Greece, July 2023

Στους γονείς μου.

Ευχαριστίες

Είμαι εξαιρετικά ευγνώμων στην οικογένειά μου για την αμέριστη συμπαράσταση και ενθάρρυνση κατά τη διάρκεια της ακαδημαϊκής μου διαδρομής, η οποία μου έδωσε τη δυνατότητα να πετύχω τις φιλοδοξίες και τους στόχους μου.

Επίσης, θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες στον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Πολλάλη Ιωάννη για την πολύτιμη καθοδήγηση και βοήθειά του σε όλη τη διαδικασία εκπόνησης της παρούσας διπλωματικής εργασίας. Είμαι επίσης υπόχρεος σε όλους τους καθηγητές του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών, των οποίων η γνώση και η τεχνογνωσία έχουν εμπλουτίσει την κατανόηση και την μαθησιακή μου εμπειρία.

Περίληψη

Σκοπός της παρούσας μεταπτυχιακής εργασίας είναι η παρουσίαση του μοντέλου του Πίνακα Ισορροπημένης Στοχοθεσίας (ΠΙΣ) (Balanced Scorecard) μέσα από το αρχικό μοντέλο των Kaplan & Norton (1992).

Αρχικά πολλές μελέτες έχουν διεξαχθεί για τη διερεύνηση της αποτελεσματικότητας του ΠΙΣ σε οργανισμούς και επιχειρήσεις. Παρατηρείται ότι πολλοί οργανισμοί υιοθετούν διαφορετικές προοπτικές κατάλληλες για τις λειτουργίες τους σύμφωνα με το όραμα, την αποστολή και τα στρατηγικά τους θέματα.

Ωστόσο αρκετοί ερευνητές έχουν επισημάνει τη σημασία του ΠΙΣ για τα ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Εντούτοις, προηγούμενες μελέτες δεν έχουν καθορίσει ποιες προοπτικές είναι πιο σχετικές για τα δημόσια ΑΕΙ, τα οποία δεν είναι κερδοσκοπικά από τη φύση τους. Τα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα (ΑΕΙ) εμπλέκονται σε διαδικασίες ρουτίνας παροχής τριτοβάθμιας εκπαίδευσης σε κολέγια, πανεπιστήμια και ιδρύματα, συμπεριλαμβανομένων προπτυχιακών και μεταπτυχιακών προγραμμάτων, επαγγελματικής και εκπαιδευτικής κατάρτισης.

Σκοπός της συγκεκριμένης εργασίας είναι να εντοπίσει και να επισημάνει την πραγματική ουσία και σημασία της Μεθοδολογίας του Balanced Scorecard (ΠΙΣ) στην λειτουργία της Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης και συγκεκριμένα στην παρακολούθηση της απόδοσής της και τη δυνατότητα προσαρμογής στις αναδυόμενες προκλήσεις που προκύπτουν ως αποτέλεσμα της εφαρμογής βασικών στρατηγικών, με σκοπό την επιτυχία των στόχων της.

Abstract

The purpose of this master's thesis is to present the model of the Balanced Scorecard (BSC) through the original model of Kaplan & Norton (1992).

Initially, many studies have been conducted to investigate the effectiveness of the BSC in organizations and businesses. It is observed that many organizations adopt different perspectives appropriate to their operations according to their vision, mission and strategic issues.

However, several researchers have pointed out the importance of BSC for higher education institutions. However, previous studies have not determined which perspectives are more relevant for public Higher Education Institutions, which are not for-profit in nature. Higher Education Institutions are involved in the routine processes of providing higher education in colleges, universities and institutions, including undergraduate and postgraduate studies, vocational and educational training.

The purpose of this specific work is to identify and highlight the true essence and importance of the Balanced Scorecard Methodology (BSC) in the operation of Higher Education and specifically in monitoring its performance and the ability to adapt to the emerging challenges that arise as a result of the implementation of key strategies, in order to achieve its goals.

Περιεχόμενα

Ευχαριστίες.....	iv
Περίληψη.....	v
Abstract	vi
Περιεχόμενα	vii
Πίνακας Εικόνων.....	ix
Κεφάλαιο 1.....	9
Εισαγωγή.....	9
1.1 Εισαγωγικά	9
1.2 Λόγοι επιλογής θέματος.....	9
1.3 Δομή Διπλωματικής εργασίας.....	10
Κεφάλαιο 2.....	12
Εισαγωγή στην Στρατηγική	12
2.1 Έννοια του Στρατηγικού Management.....	12
2.2 Αναφορά σε διάφορα συστήματα Επιχειρησιακής Απόδοσης	14
Κεφάλαιο 3.....	19
Από την μέτρηση Απόδοσης στο Μάνατζμεντ Απόδοσης: Το Balanced Scorecard ως εργαλείο Στρατηγικού Μάνατζμεντ	19
3.1 Το υπόδειγμα του <i>Balanced Scorecard</i>	19
3.2 Οι τέσσερις προοπτικές του <i>Balanced Scorecard</i>	20
3.2.1 Δημοσιονομικές Προοπτικές	21
3.2.2 Προοπτικές των Πελατών.....	22
3.2.3 Προοπτική Εσωτερικής Διαδικασίας.....	23
3.2.4 Προοπτική Μάθησης και Ανάπτυξης.....	23
3.3 Μεθοδολογία ανάπτυξης και εισαγωγής του <i>Balanced Scorecard</i>	26
3.4 Οι γενιές της <i>Balanced Scorecard</i>	30
3.4.1 1 ^η Γενιά.....	30
3.4.2 2 ^η Γενιά.....	31
3.4.3 3 ^η Γενιά.....	34
3.4.4 4 ^η Γενιά.....	37
3.5 Οι παραλλαγές του <i>Balanced Scorecard</i>	39
3.6 Η Αλληλεπίδραση μεταξύ των Προοπτικών.....	42
Κεφάλαιο 4.....	44
Το θεωρητικό Υπόβαθρο των προτεινόμενων μεθοδολογιών για την αξιολόγηση της Ακαδημαϊκής Στρατηγικής	44

4.1 Εισαγωγή	44
4.2 Η Διαδικασία Λήψης Αποφάσεων.....	45
4.2.1 Η συμβολή της εξόρυξης Δεδομένων στη Λήψη Αποφάσεων	48
4.2.2 Η συμβολή της πολυκριτηριακής ανάλυσης στη λήψη αποφάσεων.....	51
4.3 Η Διαδικασία Αναλυτικής Ιεράρχησης (<i>Analytical Hierarchy Process</i>).....	53
Κεφάλαιο 5	62
Ανάπτυξη και Εισαγωγή του <i>Balanced Scorecard</i> στο Πανεπιστήμιο Πειραιώς	62
5.1 Εισαγωγικές μεθοδολογικές παρατηρήσεις	62
5.2 Διατύπωση του Οράματος του Πανεπιστημίου Πειραιώς.....	63
5.3 Στρατηγική ανάλυση του Πανεπιστημίου Πειραιώς μέσω του εργαλείου της <i>SWOT Analysis</i> ...65	
5.4 Διαμόρφωση Χάρτη Στρατηγικής <i>A.E.I.</i>	71
Κεφάλαιο 6	74
Εφαρμογή προτεινόμενης μεθοδολογίας <i>Balanced Scorecard</i> (BSc) σε ελληνικά <i>A.E.I.</i>.....	74
6.1 Περιγραφή του <i>Case Study</i>	75
6.1.1 Περιγραφή προβλήματος : Η χάραξη στρατηγικής στα ελληνικά Πανεπιστήμια.....	75
6.1.2 Συλλογή και περιγραφή δεδομένων.....	76
6.2 Περιγραφή μοντέλου εφαρμογής	78
6.2.1 Πανεπιστήμιο Πειραιώς.....	79
6.2.2 Πάντειο Πανεπιστήμιο	85
6.2.3 Εθνικό Πολυτεχνείο Πανεπιστήμιο Αθηνών.....	89
6.2.4 Πανεπιστήμιο Μακεδονίας	94
6.2.5 Πανεπιστήμιο Κρήτης	100
6.3 Αποτελέσματα εφαρμογής μοντέλου.....	105
6.4 Συμπερασματικές διαπιστώσεις αποτίμησης του <i>Balanced Scorecard</i> ως εργαλείου αξιολόγησης στα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα	107
Βιβλιογραφία	110
Ιστογραφία	113

Πίνακας Εικόνων

Εικόνα 1: Σύστημα Διαχείρισης Απόδοσης	17
Εικόνα 2: Οι τέσσερις προοπτικές του Balanced Scorecard	21
Εικόνα 3: Χάρτης Στρατηγικής της BSc στον ακαδημαϊκό χώρο (Προσαρμογή μοντέλου από Kaplan & Norton από D. Farid et al. – 2008)	25
Εικόνα 4: Η πρώτη γενιά του Balanced Scorecard.....	31
Εικόνα 5: Η δεύτερη γενιά του Balanced Scorecard	34
Εικόνα 6: Κλιμάκωση της κάρτας ισορροπημένης βαθμολογίας 3ης γενιάς και χρήση του Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας σε διαφορετικά οργανωτικά επίπεδα	37
Εικόνα 7: Η Balanced Scorecard ως Πίνακα Επιδόσεων (Performance Dashboard)..	41
Εικόνα 8: Τα 6 βήματα του μοντέλου CRISP-DM (M. North, 2012)	50
Εικόνα 9: Ιεραρχική ανάλυση απόφασης.....	56
Εικόνα 10: Ανάπτυξη του BSC ως πολυεπίπεδη διαδικασία διαφοροποίησης βημάτων και έργων.....	63
Εικόνα 11: Διαμόρφωση και Δικτύωση κεντρικών αξόνων στρατηγικής ανά επίπεδο διαστάσεων της Balanced Scorecard	72
Εικόνα 12: Χάρτης Στρατηγικής του Πανεπιστημίου Πειραιώς.....	73
Εικόνα 13: Διαδικασία Εξωτερικής Αξιολόγηση Πανεπιστημίου Πειραιώς.....	79
Εικόνα 14: Διαδικασία Εσωτερικής Αξιολόγηση Πανεπιστημίου Πειραιώς	80
Εικόνα 15: Όραμα, Αποστολή και Στόχοι του Πανεπιστημίου Πειραιώς	80
Εικόνα 16: Στρατηγική Οργανωτική Ανάπτυξη του Πανεπιστημίου Πειραιώς	81
Εικόνα 17: Στρατηγική Ακαδημαϊκή Ανάπτυξη του Πανεπιστημίου Πειραιώς.....	82
Εικόνα 18: Χρηματοοικονομική Στρατηγική του Πανεπιστημίου Πειραιώς	83
Εικόνα 19: Στρατηγική Διεθνοποίησης του Πανεπιστημίου Πειραιώς.....	83
Εικόνα 20: Μέση Στρατηγική του Προγράμματος Σπουδών του Πανεπιστημίου Πειραιώς.....	84
Εικόνα 21: Διαδικασία Εξωτερικής Αξιολόγησης Πάντειου Πανεπιστημίου	85
Εικόνα 22: Διαδικασία Εσωτερικής Αξιολόγησης Πάντειου Πανεπιστημίου	85
Εικόνα 23: Όραμα, Αποστολή και Στόχοι του Πάντειου Πανεπιστημίου	86
Εικόνα 24: Στρατηγική Οργανωτικής Ανάπτυξης του Πάντειου Πανεπιστημίου	86
Εικόνα 25: Στρατηγική Ακαδημαϊκής Ανάπτυξης του Πάντειου Πανεπιστημίου.....	87
Εικόνα 26: Χρηματοοικονομική Στρατηγική του Πάντειου Πανεπιστημίου	87
Εικόνα 27: Στρατηγική Διεθνοποίησης του Πάντειου Πανεπιστημίου.....	88
Εικόνα 28: Μέση Στρατηγική του Προγράμματος Σπουδών του Πάντειου Πανεπιστημίου.....	88
Εικόνα 29: Διαδικασία Εξωτερικής Αξιολόγησης Εθνικού Πολυτεχνείου Αθηνών ..	89
Εικόνα 30: Διαδικασία Εσωτερικής Αξιολόγησης Εθνικού Πολυτεχνείου Αθηνών ..	90
Εικόνα 31: Αξιολόγηση Οράματος , Αποστολής και Στόχων του Εθνικού Πολυτεχνείου Αθηνών	90
Εικόνα 32: Στρατηγική Οργανωτική Ανάπτυξη του Εθνικού Πολυτεχνείου Αθηνών	91
Εικόνα 33: Ακαδημαϊκή Ανάπτυξη του Εθνικού Πολυτεχνείου Αθηνών	91
Εικόνα 34: Χρηματοοικονομική Στρατηγική του Εθνικού Πολυτεχνείου Αθηνών....	92
Εικόνα 35: Στρατηγική Διεθνοποίησης του Εθνικού Πολυτεχνείου Αθηνών	93
Εικόνα 36: Μέση Στρατηγική του Προγράμματος Σπουδών του Εθνικού Μετσόβιου Πολυτεχνείου.....	93
Εικόνα 37: Διαδικασία Εξωτερικής Αξιολόγησης Πανεπιστημίου Μακεδονίας	95
Εικόνα 38: Διαδικασία Εσωτερικής Αξιολόγησης Πανεπιστημίου Μακεδονίας	95

Εικόνα 39: Αξιολόγηση Οράματος , Αποστολής και Στόχων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας	96
Εικόνα 40: Στρατηγική Οργανωτική Ανάπτυξη του Πανεπιστημίου Μακεδονίας....	96
Εικόνα 41: Ακαδημαϊκή Ανάπτυξη του Πανεπιστημίου Μακεδονίας	97
Εικόνα 42: Χρηματοοικονομική Στρατηγική του Πανεπιστημίου Μακεδονίας.....	98
Εικόνα 43: Στρατηγική Διεθνοποίησης του Πανεπιστημίου Μακεδονίας	98
Εικόνα 44: Μέση Στρατηγική του Προγράμματος Σπουδών του Πανεπιστημίου Μακεδονίας	99
Εικόνα 45: Διαδικασία Εξωτερικής Αξιολόγησης Πανεπιστημίου Κρήτης	100
Εικόνα 46: Διαδικασία Εσωτερικής Αξιολόγησης Πανεπιστημίου Κρήτης.....	101
Εικόνα 47: Αξιολόγηση Οράματος , Αποστολής και Στόχων του Πανεπιστημίου Κρήτης	101
Εικόνα 48: Στρατηγική Οργανωτική Ανάπτυξη του Πανεπιστημίου Κρήτης.....	102
Εικόνα 49: Ακαδημαϊκή Ανάπτυξη του Πανεπιστημίου Κρήτης	102
Εικόνα 50: Χρηματοοικονομική Στρατηγική του Πανεπιστημίου Κρήτης.....	103
Εικόνα 51: Στρατηγική Διεθνοποίησης του Πανεπιστημίου Κρήτης.....	103
Εικόνα 52: Μέση Στρατηγική του Προγράμματος Σπουδών του Πανεπιστημίου Κρήτης	104

Κεφάλαιο 1

Εισαγωγή

1.1 Εισαγωγικά

Το πρώτο κεφάλαιο εξετάζει τους λόγους για τους οποίους επιλέχθηκε το θέμα του Πίνακα Ισορροπημένης Στοχοθεσίας (ΠΙΣ), το σκοπό της εργασίας και τη δομή που ακολουθεί.

1.2 Λόγοι επιλογής θέματος

Αρχικά ο πρωταρχικός λόγος της επιλογής του θέματος είναι η λεπτομερής ανάλυση του στρατηγικού εργαλείου Balanced Scorecard με στόχο να αποδειχθεί με σαφήνεια ο καθοριστικός ρόλος του Balanced Scorecard στη λειτουργία μιας επιχείρησης και ενός οργανισμού. Παράλληλα, όπως θα αποδειχθεί και στην πορεία της εργασίας, η Balanced Scorecard είναι σημαντικό εργαλείο για την ανάπτυξη και επιτυχή εφαρμογή της στρατηγικής στον επιχειρηματικό κόσμο και όχι μόνο.

Εν συνεχεία τα θέματα της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας της Ανώτατης Εκπαίδευσης βρίσκονται εδώ και πολλά χρόνια στο επίκεντρο της επικαιρότητας, καθώς εμπεριέχονται στη Στρατηγική της Ε.Ε. για την εκπαίδευση και την επιμόρφωση. Σημειώνεται δε, ότι τα Ευρωπαϊκά πρότυπα καταρτίστηκαν από τους λεγόμενους Ε4, δηλαδή την Ευρωπαϊκή Ένωση για τη Διασφάλιση της Ποιότητας στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση (ENQA), την Ένωση Φοιτητών της Ευρώπης (ESU), την Ένωση των Ευρωπαϊκών Πανεπιστημίων (EUA) και την Ευρωπαϊκή Ένωση Ιδρυμάτων Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης (EURASHE), υιοθετήθηκαν από τους Υπουργούς Παιδείας στο Bergen της Νορβηγίας και επικαιροποιήθηκε το 2015.

Τα περισσότερα Ιδρύματα διεθνώς θεσπίζουν κατάλληλη στρατηγική και στόχους, εξετάζουν τα πιθανά εμπόδια στην λειτουργία τους, αναπτύσσουν με εκπαιδευτικά προγράμματα τις δυνατότητες και τις

δεξιότητες του διοικητικού και εκπαιδευτικού προσωπικού τους και επιχειρούν να εντάξουν την αποδοτικότητα στην Ιδρυματική τους καθημερινότητα.

Η διπλωματική εργασία έχει δομηθεί με κύριο γνώμονα, έτσι ώστε να καλύψουμε λεπτομερώς όλο το θεωρητικό πλαίσιο του εργαλείου και να ολοκληρωθεί με την αναφορά περιπτώσεων εφαρμογής της Balanced Scorecard στην πράξη, στον ακαδημαϊκό και επιχειρησιακό χώρο.

1.3 Δομή Διπλωματικής εργασίας

Η διατριβή αποτελείται από 6 κεφάλαια.

Στο πρώτο κεφάλαιο με τίτλο «Εισαγωγή» επιχειρείται να αναλυθούν κάποια εισαγωγικά σημεία, οι λόγοι επιλογής του θέματος καθώς και η περιληπτική δομή της Διπλωματικής εργασίας για το ΠΜΣ “Οικονομική και Επιχειρησιακή Στρατηγική”.

Στο δεύτερο κεφάλαιο με τίτλο «Εισαγωγή στην Στρατηγική» γίνεται ανάλυση της έννοιας του Στρατηγικού Management και αναφορά σε διάφορα συστήματα Επιχειρησιακής Απόδοσης. Αναλύονται ακόμα οι τρεις βασικές διαδικασίες του συστήματος διαχείρισης απόδοσης.

Στο τρίτο κεφάλαιο με τίτλο «Από την μέτρηση Απόδοσης στο Μάνατζμεντ Απόδοσης: Το Balanced Scorecard ως εργαλείο Στρατηγικού Μάνατζμεντ» γίνεται μια εκτενής βιβλιογραφική ανάλυση συσχετιζόμενων δημοσιεύσεων σε ελληνική και διεθνή βιβλιογραφία αλλά και άρθρων στο διαδίκτυο. Κυρίως δίνεται έμφαση στο υπόδειγμα του Balanced Scorecard, τις τέσσερις προοπτικές του, την μεθοδολογία ανάπτυξης του αλλά και ιστορικά, των γενιών του. Ολοκληρώνοντας το κεφάλαιο γίνεται αναφορά στις παραλλαγές του Balanced Scorecard και στην αλληλεπίδραση μεταξύ των προοπτικών του.

Στο τέταρτο κεφάλαιο με τίτλο «Το θεωρητικό υπόβαθρο των προτεινόμενων μεθοδολογιών για την αξιολόγηση της Ακαδημαϊκής Στρατηγικής» είναι θεωρητικού χαρακτήρα και επιχειρείται η ανάλυση μιας ακαδημαϊκής στρατηγικής με χρήση κατάλληλου ειδικού εργαλείου αξιοποίησης του Balanced Scorecard, την ανάλυση της πολυκριτηριακής ανάλυσης για την λήψη των αποφάσεων καθώς και μια εκτενής ανάλυση για την Διαδικασία Αναλυτικής Ιεράρχησης.

Στο πέμπτο κεφάλαιο με τίτλο «Ανάπτυξη και Εισαγωγή του Balanced Scorecard στο Πανεπιστήμιο Πειραιώς» επιχειρείται η θεωρητική αλλά και πρακτική εφαρμογή της προτεινόμενης μεθοδολογίας προκειμένου να αναλυθούν το όραμα, οι στόχοι και η στρατηγική ανάλυση του Πανεπιστημίου Πειραιώς μέσω εργαλείων, όπως για παράδειγμα το εργαλείο της SWOT Analysis. Στο τελευταίο μέρος του πέμπτου κεφαλαίου αναλύεται η Διαμόρφωση του Χάρτη Στρατηγικής του Πανεπιστημίου Πειραιώς.

Στο έκτο και τελευταίο κεφάλαιο της συγκεκριμένης Διπλωματικής Εργασίας με τίτλο «Εφαρμογή προτεινόμενης μεθοδολογίας Balanced Scorecard (BSc) σε ελληνικά Α.Ε.Ι.» παρουσιάζεται η περιγραφή του Case Study , η εφαρμοσμένη χαρακτήρα ανάλυσης του μοντέλου εφαρμογής από στοιχεία που πάρθηκαν από τις αναλύσεις της ΕΘΑΑΕ και των εκθέσεων εξωτερικής αξιολόγησης. Παρουσιάζεται η προτεινόμενη μεθοδολογία για τη διαχείριση της ακαδημαϊκής στρατηγικής στο χώρο της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και ολοκληρώνεται με την προσωπική μου ανάλυση για την παρουσίαση των αποτελεσμάτων της εφαρμογής του μοντέλου. Η διατριβή ολοκληρώνεται με την διατύπωση ενός τελικού συμπεράσματος αποτίμησης του Balanced Scorecard ως εργαλείου αξιολόγησης στα Α.Ε.Ι.

Κεφάλαιο 2

Εισαγωγή στην Στρατηγική

2.1 Έννοια του Στρατηγικού Management

Με αρχαιοελληνικές καταβολές στην ετυμολογία της, η στρατηγική ορίζεται από τη σύνθεση των λέξεων «στρατός» + «άγω» (ηγούμαι, οδηγώ) και το νόημά της είναι άμεσα συνδεδεμένο με την τέχνη του σχεδιασμού και της διεξαγωγής του πολέμου. Θεμελιώδεις αρχές της πολεμικής στρατηγικής, ανεξάρτητες από τον τόπο και τον χρόνο, επιδρούν σε κάθε τομέα της ανθρώπινης δραστηριότητας.

Έτσι, διαπιστώνουμε πολλές αναλογίες και ομοιότητες ανάμεσα στην στρατιωτική στρατηγική και στη στρατηγική της επιχείρησης. Και στις δύο περιπτώσεις εκείνο για το οποίο ενδιαφερόμαστε είναι το «ταίριασμα» (fit) ανάμεσα στο εξωτερικό και στο εσωτερικό περιβάλλον. Το ταίριασμα ανάμεσα στις ευκαιρίες και στις απειλές από τη μια μεριά με τις δυνάμεις και αδυναμίες από την άλλη, ώστε να επιτυγχάνεται ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (competitive advantage) ως προς τους υπόλοιπους που ανταγωνίζονται στην ίδια περιοχή.

(Γεωργόπουλος, 2013)

Στον επιχειρησιακό – οικονομικό κόσμο, η στρατηγική αποτελεί διαδικασία βάσει της οποίας μια εταιρία καθορίζει τη μελλοντική της πορεία, ορίζει τη φιλοσοφία της, αποδέχεται το ρόλο της, αναγνωρίζει τη λειτουργία του περιβάλλοντος στο οποίο λειτουργεί και καθορίζει τη βάση της σε σχέση με τον ανταγωνισμό. (Shaw, 2000)

Τη σήμερον ημέρα, λόγω των χαοτικών και γρήγορων αλλαγών αλλά και της οικονομικής κρίσης, η διαδικασία ανάπτυξης και εφαρμογής μιας στρατηγικής στις επιχειρήσεις είναι αρκετά δύσκολη. Η αγορά χαρακτηρίζεται από συνεχείς ανακατατάξεις και συνεχείς αλλαγές σχετικά με τον ανταγωνισμό και την παγκόσμια κατάσταση. Με λίγα λόγια, υπάρχει συνεχής και υπέρμετρη αβεβαιότητα σε σχέση με τις μελλοντικές τάσεις και δράσεις. (Wright, 1998)

Όλα τα παραπάνω μπορεί να τα αντιμετωπίσει μια εταιρία μέσω του στρατηγικού management και να επιτύχει την αποτελεσματική οριοθέτηση των στόχων της, των ικανοτήτων της και του οράματός της.

Το στρατηγικό management θεωρείται ότι ενέχει τρία βασικά χαρακτηριστικά: την στρατηγική ανάλυση, την στρατηγική επιλογή και τέλος, την στρατηγική εφαρμογή. Η στρατηγική ανάλυση αφορά την εμπέδωση των στρατηγικών θέσεων της επιχείρησης. Η στρατηγική επιλογή σχετίζεται με τις μελλοντικές στρατηγικές επιλογές, ενώ η στρατηγική εφαρμογή συνιστά επί της ουσίας την στρατηγική πράξη.

Οι βασικές αρχές της στρατηγικής σύμφωνα με τους Jauch & Glueck είναι οι εξής :

- Εκπαίδευση και λειτουργικότητα του προσωπικού με βάση τους στόχους της εταιρίας
- Καθορισμός μακροπρόθεσμου σχεδιασμού
- Εγκαθίδρυση δεδομένων για το σχεδιασμό της αποτελεσματικότητας της λειτουργίας της εταιρίας
- Αξία στον πελάτη , δηλαδή ικανοποίηση των αναγκών του
- Κάλυψη των απαιτήσεων του πελάτη
- Κάλυψη αναγκών της αγοράς, αναγνώριση των ευκαιριών
- Αποφυγή του ρίσκου μέσα από την σωστή ανάπτυξη στρατηγικής φιλοσοφίας

Εν συνεχεία το στρατηγικό management στοχεύει στην ανάπτυξη των ευκαιριών μιας επιχείρησης, κυρίως σε μακροπρόθεσμο επίπεδο. Οι βασικές αρχές του στρατηγικού σχεδιασμού είναι οι ακόλουθες :

- Ανίχνευση και ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος (environmental scanning)
- Διατύπωση στρατηγικής (strategy formulation)
- Υλοποίηση στρατηγικής (strategy implementation)
- Αξιολόγηση και έλεγχος (evaluation and control)

Τα δύο πρώτα αποτελούν το «στρατηγικό πλάνο» μιας επιχείρησης. Πολλές φορές, κυρίως σε μεγάλες επιχειρήσεις, το πλάνο αυτό μπορεί να είναι γραπτό και λεπτομερές. Σε άλλες μπορεί να υπάρχει απλώς υπό μορφή κοινών αντιλήψεων μεταξύ όλων των εργαζόμενων σχετικά με την επιχείρηση και τους σκοπούς της. Δεν υπάρχουν σαφή όρια διαχωρισμού των παραπάνω καθηκόντων και το στρατηγικό management δεν είναι απομονωμένο από τις υπόλοιπες δραστηριότητες της επιχείρησης και των μανάτζερ, και δεν είναι στατικό. Στην πράξη, το στρατηγικό management έχει ως βασικό στόχο συνήθως τη συνεχή βελτίωση μιας καλής στρατηγικής και τη βελτίωση της εκτέλεσής της, παρά την κατάστρωση κάποιων καινούργιων, ριζοσπαστικών σχεδίων.

Συνήθως το όφελος της βελτίωσης αυτής είναι μεγαλύτερο από αυτό κάποιας μεγάλης, δραστηρικής αλλαγής.

Συνοψίζοντας είναι ίσως η πιο σπουδαία δουλειά των μάνατζερ μιας επιχείρησης. Πολύ λίγες άλλες δραστηριότητες επηρεάζουν βαθύτερα την μακροχρόνια ευημερία μιας επιχείρησης από την επιλογή των κατάλληλων στόχων και την κατάστροση και εκτέλεση της κατάλληλης στρατηγικής για την επίτευξη τους.

2.2 Αναφορά σε διάφορα συστήματα Επιχειρησιακής Απόδοσης

Η ανάγκη αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης προκύπτει από την εγγενή ανθρώπινη επιθυμία να παρατηρήσει κανείς τα αποτελέσματα των πράξεων του, ειδικά στο πλαίσιο ομαδικών προσπαθειών. Αυτή η ανάγκη γίνεται ακόμη πιο εμφανής όταν έχουμε να κάνουμε με ομάδες ανθρώπων. Είτε ηγούνται σε υψηλό διοικητικό επίπεδο είτε επιβλέπουν ένα μικρότερο τμήμα, οι ηγέτες των ομάδων επιθυμούν να παρακολουθούν τα αποτελέσματα των προσπαθειών των ομάδων τους. Σε όλη την ιστορία, τα συστήματα μέτρησης της απόδοσης των επιχειρήσεων έχουν αποδειχθεί ζωτικής σημασίας για να βοηθήσουν τους διευθυντές να μετρήσουν τα επιτεύγματα των μονάδων που επιβλέπουν.

Στην ουσία, ένα σύστημα μέτρησης επιχειρηματικής απόδοσης περιλαμβάνει μια συλλογή διασυνδεδεμένων μετρήσεων που έχουν σχεδιαστεί για να ποσοτικοποιούν συγκεκριμένες πτυχές και να εξάγουν πολύτιμες γνώσεις από τεράστιες και πολύπλοκες βάσεις δεδομένων. Όταν χρησιμοποιούνται σωστά, αυτές οι μετρήσεις χρησιμεύουν ως βάση για τον σχεδιασμό, την εκτέλεση και την αξιολόγηση επιχειρηματικών στρατηγικών. Επιπλέον, μέσω της στατιστικής ανάλυσης των μακροπρόθεσμων τάσεων των δεικτών, μερικές φορές μπορούν να ληφθούν αξιόπιστες προβλέψεις για το μέλλον.

Οι μελετητές υποστηρίζουν ότι οι οργανισμοί που χρησιμοποιούν καλά ισορροπημένα συστήματα μέτρησης της επιχειρηματικής απόδοσης ως ακρογωνιαίο λίθο των πρακτικών διαχείρισης υπερέχουν εκείνων που παραμελούν τέτοια συστήματα. Για αυτό το λόγο είναι απαραίτητο για τις επιχειρήσεις να εφαρμόσουν ένα αποτελεσματικό σύστημα μέτρησης της επίδοσης, το οποίο “επιτρέπει τις συνειδήτες αποφάσεις που πρέπει

να ληφθούν και τις ενέργειες που πρέπει να γίνουν, διότι ποσοτικοποιεί την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα παρελθοντικών ενεργειών μέσω της απόκτησης, της ταξινόμησης, της διαλογής, της ανάλυσης, της ερμηνείας και της διάδοσης των κατάλληλων δεδομένων”. Αυτός ο ορισμός έχει σημαντική σημασία καθώς περιγράφει τα βασικά στοιχεία ενός συστήματος μέτρησης απόδοσης:

- Μεμονωμένες μετρήσεις, οι οποίες μετρούν την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα συγκεκριμένων ενεργειών.
- Ένα ολοκληρωμένο σύνολο μετρήσεων, που συνδυάζονται για την αξιολόγηση της συνολικής απόδοσης ολόκληρης της επιχείρησης.
- Μια υποδομή που διευκολύνει την απόκτηση, συλλογή, ταξινόμηση, ανάλυση, ερμηνεία και διάδοση δεδομένων.

Προφανώς και υπάρχουν κάποιες διαδικασίες, που πρέπει να ακολουθηθούν από μία επιχείρηση για να σχεδιαστούν και εφαρμοστούν τα συστήματα μέτρησης της απόδοσης. Σημαντικοί παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη για το σχεδιασμό ενός επιτυχημένου συστήματος μέτρησης επιχειρηματικής απόδοσης είναι η στρατηγική που ακολουθεί η επιχείρηση, η εφοδιαστική αλυσίδα, η αλυσίδα διανομής, οι πελάτες και οι σχέσεις που δημιουργούνται μεταξύ αυτών των παραγόντων. Άλλωστε το σύστημα μέτρησης επιδόσεων αποτελείται κυρίως από πέντε πτυχές. Την ισορροπία, τη δομή, τον σχεδιασμό, την εστίαση στους στόχους και τέλος τον ίδιο τον στόχο. Η ισορροπία του συστήματος επιτυγχάνεται μέσω της χρήσης χρηματοοικονομικών δεικτών, παρελθοντικούς δείκτες καθώς και καθοδηγητικούς. Η δομή καθορίζεται μέσω της κατανόησης των παραγόντων που δημιουργούν το συγκριτικό πλεονέκτημα της επιχείρησης έναντι του ανταγωνισμού και από τις λειτουργικές διαδικασίες. Ο σχεδιασμός καθορίζεται σύμφωνα με την εταιρική στρατηγική και το feedback που λαμβάνει από τον ίδιο τον οργανισμό. Η εστίαση προέρχεται με βάση τη στρατηγική που ακολουθεί η επιχείρηση και αποτελείται κυρίως από την επίτευξη του συγκριτικού πλεονεκτήματος. Τέλος ο ίδιος ο στόχος αποτελεί την κινητήρια δύναμη της επιχείρησης.

Η απόδοση είναι ουσιαστικά ένας τύπος μέτρησης της αποτελεσματικότητας και φυσικά έχει πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Επομένως, πρέπει πρώτα να γίνει διάκριση μεταξύ της οργανωτικής απόδοσης και της γενικότερης δομής της οργανωτικής αποτελεσματικότητας (Varadarajan & Ramanujam, 1990). Η οργανωτική αποτελεσματικότητα είναι ένα ευρύτερο κατασκευάσμα που αποτυπώνει την οργανωτική απόδοση, αλλά βασίζεται στην οργανωτική θεωρία που ενσωματώνει εναλλακτικούς στόχους απόδοσης (Cameron & Whetten, 1983). Η έρευνα διαχείρισης γενικά, και η έρευνα στρατηγικής

διαχείρισης ειδικότερα, έχει μια πιο στενή εμπειρική άποψη, δίνοντας έμφαση στον κεντρικό ρόλο των λογιστικών, χρηματοοικονομικών και χρηματιστηριακών αποτελεσμάτων. Έτσι, κρίνεται απαραίτητο να γίνει μια πρώτη διάκριση μεταξύ της οργανωτικής αποτελεσματικότητας και της οργανωτικής απόδοσης.

Η οργανωτική απόδοση περιλαμβάνει τρεις συγκεκριμένους τομείς εταιρικών αποτελεσμάτων:

A) Την οικονομική απόδοση, δηλαδή κέρδη, απόδοση περιουσιακών στοιχείων, απόδοση επένδυσης κτλ.

B) Την απόδοση της αγοράς προϊόντων, δηλαδή πωλήσεις, μερίδιο αγοράς κτλ. και

Γ) Την απόδοση των μετοχών, δηλαδή την απόδοση των μετοχών, οικονομική προστιθέμενη αξία κτλ.

Αν και τα μέτρα καινοτομίας και αποτελεσματικότητας τοποθετούνται γενικά στον ευρύτερο εννοιολογικό τομέα της οργανωτικής αποτελεσματικότητας (Varadarajan & Ramanujam, 1990), άλλοι ερευνητές διαχείρισης έχουν λάβει αυτές τις ίδιες μεταβλητές ως μέτρα αξιολόγησης απόδοσης (π.χ. Hall et al., 2005). Η εφαρμογή της Balanced Scorecard, η οποία θα αναλυθεί από το επόμενο κεφάλαιο, έχει επίσης αυξήσει την προσοχή που δίνεται σε ευρύτερες πτυχές της οργανωτικής αποτελεσματικότητας στην έρευνα διαχείρισης. Αν και χρησιμοποιείται κυρίως για εσωτερική διαχείριση και έλεγχο, το μοντέλο Balanced Scorecard περιλαμβάνει σαφείς μετρήσεις της οικονομικής απόδοσης, των αποτελεσμάτων των πελατών, της καινοτομίας και των εσωτερικών διαδικασιών (Kaplan & Norton, 1996).

Αυτό που είναι προφανές, ωστόσο, είναι ότι η οργανωτική απόδοση δεν αποτελεί ένα μονοδιάστατο θεωρητικό κατασκεύασμα, ούτε είναι πιθανό να χαρακτηριστεί από ένα επιχειρησιακό μέτρο. Αν και η απόδοση είναι μια πολυδιάστατη έννοια και αποτιμάται στην λογιστική (Callen, 1991), την χρηματοδότηση (Henri, 2004) και θεωρητικά στη διοίκηση (Varadarajan & Ramanujam, 1990), η έλλειψη συνέπειας στη μέτρηση της οργανωτικής απόδοσης στην έρευνα της διοίκησης αποκάλυψε ελλείψεις εμπειρικών ερευνών.

Κατόπιν όλων αυτών καταλήγουμε ότι οι πηγές της πολυδιάστατης οργανωτικής απόδοσης είναι τρεις:

A) Ποιοι είναι οι ενδιαφερόμενοι για τους οποίους έχει σημασία ένα μέτρο απόδοσης;

B) Ποιο είναι το τοπίο στο οποίο καθορίζεται η απόδοση; και

Γ) Ποιο χρονικό πλαίσιο είναι κατάλληλο για την μέτρηση;

Η έγκυρη μέτρηση της απόδοσης απαιτεί ξεκάθαρες απαντήσεις στα παραπάνω τρία ερωτήματα.

Εν κατακλείδι, ένα σύστημα επιχειρησιακής απόδοσης παρακολουθεί την απόδοση των εργαζομένων με τρόπο συνεπή και μετρήσιμο. Το σύστημα βασίζεται σε έναν συνδυασμό τεχνολογιών και μεθοδολογιών για να διασφαλίσει ότι οι άνθρωποι σε ολόκληρο τον οργανισμό ευθυγραμμίζονται – και συμβάλλουν – στους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης. Το σύστημα είναι συνεργατικό, με διευθυντές και υπαλλήλους που συνεργάζονται για να θέτουν προσδοκίες, να προσδιορίζουν τους στόχους των εργαζομένων, να ορίζουν τη μέτρηση της απόδοσης, να μοιράζονται κριτικές και αξιολογήσεις απόδοσης των εργαζομένων και να παρέχουν σχόλια.



Εικόνα 1: Σύστημα Διαχείρισης Απόδοσης

Ένα σύστημα διαχείρισης απόδοσης βασίζεται σε τρεις βασικές διαδικασίες:

1. Σχεδιασμό και ενέργεια με βάση την διαχείριση των στόχων
 - Ευθυγράμμιση της απόδοσης των εργαζομένων με τους στόχους του οργανισμού
 - Ανάθεση εργασίας που είναι ουσιαστική για να αυξηθεί η δέσμευση των εργαζομένων
 - Η γρήγορη προσαρμογή των στόχων, όταν αλλάζουν οι επιχειρηματικές προτεραιότητες

2. Παρακολούθηση με συνεχή διαχείριση απόδοσης
 - Παρακολούθηση των στόχων κάθε υπαλλήλου για την διασφάλιση της κοινής πορείας με τους στόχους του οργανισμού
 - Παροχή σχολίων και καθοδήγησης για την βελτίωση της απόδοσης
 - Αναγνώριση των θετικών αποτελεσμάτων καθώς συμβαίνουν

3. Αξιολόγηση και αναγνώριση μέσω των αξιολογήσεων απόδοσης
 - Αξιολόγηση της απόδοσης με συνέπεια και ακρίβεια
 - Αναγνώριση και επιβράβευση
 - Χρησιμοποίηση πληροφοριών που βασίζονται στα δεδομένα από το σύστημα για την ποσοτικοποίηση της αξίας που προσφέρει το εργατικό δυναμικό στην επιχείρηση.

Κεφάλαιο 3

Από την μέτρηση Απόδοσης στο Μάνατζμεντ Απόδοσης: Το Balanced Scorecard ως εργαλείο Στρατηγικού Μάνατζμεντ

3.1 Το υπόδειγμα του Balanced Scorecard

Το 1990, ο Robert Kaplan, καθηγητής στο Harvard Business School, και ο David Norton, καθηγητής, πραγματοποίησαν μια έρευνα για την εταιρική απόδοση σε δώδεκα εταιρείες. Το αποτέλεσμα αυτής της έρευνας ήταν η διαμόρφωση ενός νέου εργαλείου για τη μέτρηση των επιχειρηματικών αποτελεσμάτων. Αυτό το εργαλείο ονομάζεται Πίνακα Ισορροπημένης Στοχοθεσίας ή στα αγγλικά και ευρέως γνωστό «Balanced Scorecard». Σύμφωνα με το συγκεκριμένο εργαλείο, τα αποτελέσματα επιχειρηματικής απόδοσης δεν αποτελούνται μόνο από οικονομικά αποτελέσματα, αλλά περιλαμβάνουν και αποτελέσματα όπως η ικανοποίηση των πελατών, οι εσωτερικές επιχειρηματικές διαδικασίες και η διάσταση της μάθησης και της ανάπτυξης.

Τα επόμενα χρόνια, υπήρχαν πολλές επιχειρήσεις, εταιρείες που χρησιμοποίησαν αυτό το εργαλείο, γεγονός που ώθησε τους καθηγητές Kaplan και Norton να εκδώσουν το βιβλίο τους " Balanced Scorecard " το 1996. Η Balanced Scorecard υιοθετήθηκε από τις περισσότερες εταιρείες του Fortune 1000. Η χρησιμότητα και η αξία του Balanced Scorecard αναγνωρίστηκε επίσης από το περιοδικό Harvard Business Review, το οποίο χαρακτήρισε αυτό το εργαλείο ως μια από τις πιο επαναστατικές ιδέες στον επιχειρηματικό κόσμο του 20ου αιώνα.

Το Balanced Scorecard είναι ένα εργαλείο που χρησιμοποιεί οικονομικά μέτρα για να καθορίσει την απόδοση των οργανισμών με βάση σημαντικές διαστάσεις και δείκτες. Αυτά περιλαμβάνουν: σχέσεις με τους πελάτες, βασικές ικανότητες και οργανωτικές ικανότητες. Αυτό κάνει τις μετρήσεις Balanced Scorecard να βασίζονται σε μια σχέση αιτίου και αποτελέσματος, συνδέοντας αλληλεξαρτώμενες διαδικασίες, όπως εκείνα τα στοιχεία των μη οικονομικών πτυχών (τρέχων πελάτης, εσωτερική διαδικασία, υπάλληλος και απόδοση συστήματος) με μια μακροπρόθεσμη οικονομική επιτυχία. Αυτά προσανατολίζονται στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων και στόχων των οργανισμών, όπως τα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα.

Η μέτρηση της απόδοσης συνεπάγεται επίσης την παρακολούθηση των επιπτώσεων και της επιρροής παρακολουθώντας τα συνολικά οικονομικά αποτελέσματα παρακολουθώντας παράλληλα την εξέλιξη. Το Balanced Scorecard είναι ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο που βοηθά στη μετάφραση των στρατηγικών στόχων του οργανισμού σε ένα συνεκτικό σύνολο μέτρων απόδοσης. Αυτό γίνεται έτσι ώστε η αποτελεσματική μέτρηση να γίνει αναπόσπαστο μέρος της διαδικασίας διαχείρισης.

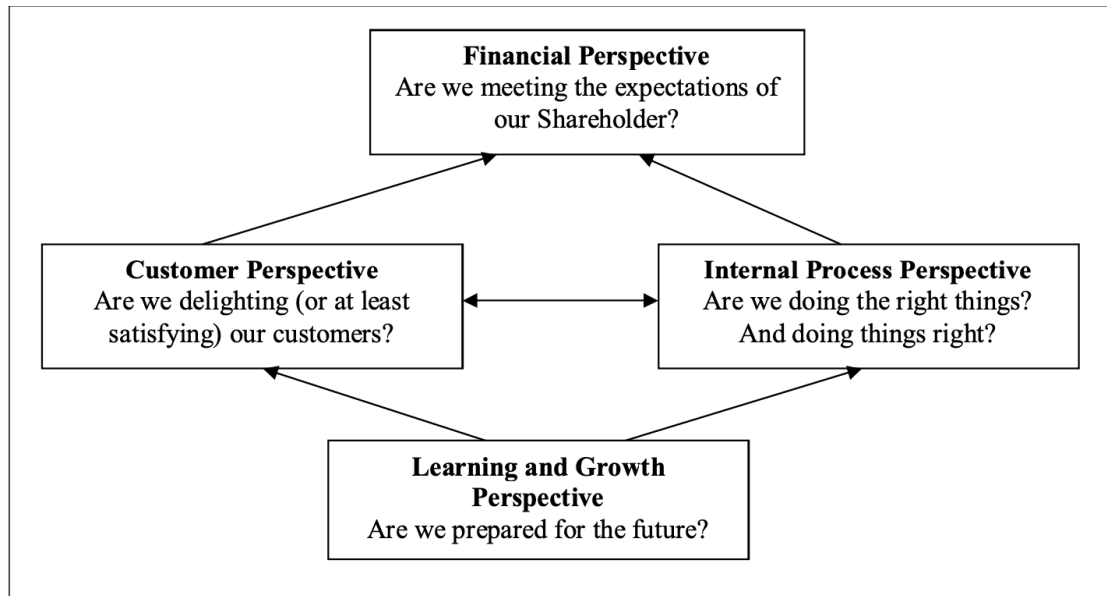
Προκύπτει λοιπόν ότι υπάρχει μια στρατηγική που υποστηρίζει και τους τέσσερις τομείς η οποία πρόκειται να αναλυθεί στην επόμενη ενότητα.

3.2 Οι τέσσερις προοπτικές του Balanced Scorecard

Το πλαίσιο Balanced Scorecard είναι ένα εργαλείο που αποκαλύπτει τα σενάρια αιτίου και αποτελέσματος στην υιοθετημένη δομή στρατηγικής διαχείρισης σε έναν οργανισμό σε σχέση με τις τέσσερις προοπτικές του Balanced Scorecard (Kaplan and Norton) όπως αναφέρθηκαν στη προηγούμενη ενότητα. Μέρος των επιπτώσεων αυτών των προοπτικών είναι η επίδραση της εσωτερικής διαδικασίας των οργανισμών και οι καινοτομίες μάθησης και ανάπτυξης στη δημιουργία νέων υπηρεσιών και προϊόντων που θα ικανοποιήσουν τις ανάγκες των πελατών και θα επιτρέψουν καλύτερα και ευημερούσα οικονομικά επιτεύγματα.

Έτσι, οι εσωτερικές δομές ενός οργανισμού έχουν άμεση σχέση με τα αποτελέσματα που προσφέρονται στους εξωτερικούς πελάτες. Μια σύντομη περιγραφή των διαφόρων προοπτικών θα δοθεί στις ακόλουθες υπό-ενότητες. Πρώτα όμως θα δούμε τα τέσσερα κύρια και αλληλοσυνδεδεμένα ερωτήματα :

1. Ικανοποιούμε τις προσδοκίες των μετόχων μας;
2. Πως δείχνουμε στους πελάτες μας; Τους ικανοποιούμε;
3. Κάνουμε τα σωστά πράγματα; Και αν ναι, τα κάνουμε σωστά;
4. Παρακολουθούμε τις εξελίξεις; Προετοιμαζόμαστε για το μέλλον;



Εικόνα 2: Οι τέσσερις προοπτικές του Balanced Scorecard

3.2.1 Δημοσιονομικές Προοπτικές

Μεταξύ των διαφόρων προοπτικών, οι δημοσιονομικές απόψεις κατέχουν πρωταρχική θέση, ιδίως όσον αφορά την εφαρμογή στρατηγικής και την αξιολόγηση της οργανωτικής απόδοσης. Συνήθως, καταλαμβάνει την πρώτη θέση στο Balanced Scorecard. Αυτό επιτυγχάνεται ευθυγραμμίζοντας τις δηλώσεις αποστολής και οράματος του οργανισμού με τους οικονομικούς στόχους και μετατρέποντας τις οικονομικές ανησυχίες σε βιώσιμους στόχους με βέλτιστη αποτελεσματικότητα (Niven, 2011). Η σχέση αιτίου-αποτελέσματος μπορεί να παρατηρηθεί μέσω χρηματοοικονομικών δεικτών, ανεξάρτητα από την απτή ή άυλη τους. Επιπλέον, οι δημοσιονομικές προοπτικές θα πρέπει να αξιοποιηθούν για την ενίσχυση της μακροπρόθεσμης αξίας των ενδιαφερομένων, την επέκταση της παρουσίας στην αγορά και τον εξορθολογισμό του κόστους.

Από αυτή την άποψη, σύμφωνα με τον Ronchetti (2006), οι οικονομικές προοπτικές περιλαμβάνουν τον καθορισμό οικονομικών στρατηγικών στόχων και τη χρήση μετρήσεων χρηματοοικονομικής απόδοσης για να μετρηθεί εάν η οικονομική στρατηγική της εταιρείας οδηγεί σε υψηλότερη κερδοφορία και μειωμένο κόστος. Αυτή η προοπτική υπογραμμίζει επίσης τη σημασία της κατανόησης των αναγκών των πελατών για την εκπλήρωση της αποστολής του οργανισμού. Επομένως, η επίτευξη οικονομικών στρατηγικών στόχων γίνεται ο πρωταρχικός τρόπος εκπλήρωσης της αποστολής της εταιρείας. Ωστόσο, η επίτευξη

αυτού του στόχου βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στο ότι οι άλλες τρεις προοπτικές είναι εξίσου κρίσιμες.

3.2.2 Προοπτικές των Πελατών

Οι Kaplan και Norton (1992) εισήγαγαν δύο πρότυπα μέτρησης. Η πρώτη είναι η «ομάδα βασικών μετρήσεων», που περιλαμβάνει τη διατήρηση πελατών, το μερίδιο αγοράς, την ικανοποίηση πελατών, την απόκτηση πελατών και την κερδοφορία των πελατών. Ο δεύτερος οδηγός απόδοσης εστιάζει στην καθοδήγηση του οργανισμού προς την αξία του πελάτη, λαμβάνοντας υπόψη παράγοντες όπως οι χρόνοι παράδοσης, η ποιότητα του προϊόντος, τα χαρακτηριστικά, η εικόνα της επωνυμίας και οι σχέσεις με τους πελάτες.

Ως αποτέλεσμα, υποστηρίζεται ότι η επίτευξη αυτών των στόχων καθίσταται εφικτή μέσω της στρατηγικής στόχευσης πελατών με προτάσεις υψηλότερης αξίας. Αυτές οι αξίες, σύμφωνα με τον Niven (2011), μπορούν να επιτευχθούν με οποιονδήποτε από τους ακόλουθους τρεις τρόπους:

- (i) η λειτουργική αριστεία επικεντρώνεται στη λογική τιμή και τη γρήγορη απόκριση,
- (ii) υπάρχουν καινοτομίες από την ηγεσία του προϊόντος προς τη βελτίωση και των δύο προϊόντων και τις ιδιότητες των υπηρεσιών του οργανισμού,
- (iii) δημιουργία μιας ευνοϊκής οικειότητας με τον πελάτη που βασίζεται σε μακροπρόθεσμη σχέση λόγω της ζωντανής κατανόησης των αναγκών των πελατών.

Από την έκθεση της έρευνας των Ittner και Larcker (1998) αποκαλύπτεται ότι η συμπεριφορά των πελατών και τα οικονομικά αποτελέσματα είναι σχετικά σταθερά σε ευρεία κλίμακα ικανοποίησης πελατών, αλλάζουν μόνο αφού η ικανοποίηση περάσει από διάφορες τιμές «κατώφλι» και μειώνονται σε υψηλά επίπεδα ικανοποίησης. Έτσι, υποστηρίζοντας το επιχείρημα για να συμπεριλάβει δείκτες ικανοποίησης πελατών σε εσωτερικά συστήματα μέτρησης απόδοσης και σχέδια αποζημίωσης.

3.2.3 Προοπτική Εσωτερικής Διαδικασίας

Οι Kaplan και Norton (2004) δήλωσαν ότι οι οργανισμοί πρέπει να συνεχίσουν να διεξάγουν καινοτομίες σε προϊόντα, υπηρεσίες και εσωτερικές διαδικασίες για τη δημιουργία μεγαλύτερης αξίας για τον πελάτη. Μια διαδικασία καινοτομίας που καθοδηγείται από τις ανάγκες των πελατών περιλαμβάνει τέσσερις κύριες διαδικασίες:

- i. εντοπισμός των ευκαιριών για νέα προϊόντα και υπηρεσίες,
- ii. διαχείριση του χαρτοφυλακίου R&D,
- iii. σχεδιασμός και ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών,
- iv. φέρνοντας νέα προϊόντα και υπηρεσίες στην αγορά.

Ως εκ τούτου, η εσωτερική διαδικασία μπορεί να αναφέρεται ως μια αλυσίδα εφοδιασμού που αναπτύσσει υπηρεσίες στους πελάτες. Το ίδρυμα θα πρέπει να συνεχίσει να προσθέτει αξία στις διαδικασίες προκειμένου να προσφέρει καλύτερες υπηρεσίες. Το όργανο της υπόθεσης θα πρέπει να διεξάγει τέσσερις πράξεις, διαδικασία καινοτομίας, διαδικασία ποιοτικής εξυπηρέτησης, διαδικασία διαχείρισης πελατών και ρυθμιστικές και κοινωνικές διαδικασίες

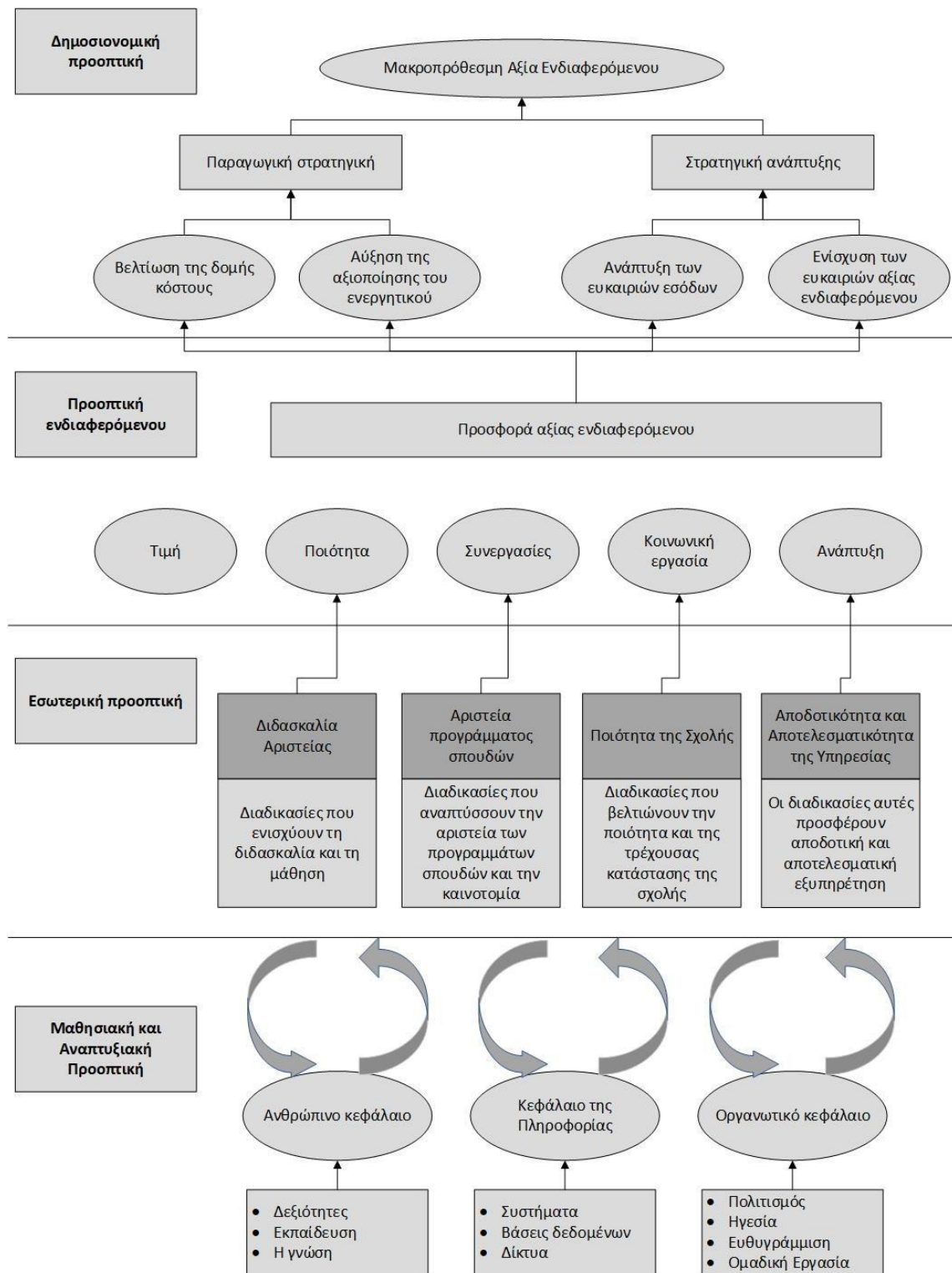
3.2.4 Προοπτική Μάθησης και Ανάπτυξης

Η μάθηση και η ανάπτυξη είναι βασικά στοιχεία που πρέπει να ενσωματωθούν στη στρατηγική κάθε οργανισμού. Για την επίδειξη αυτών των χαρακτηριστικών, υπάρχουν διάφοροι βασικοί δείκτες και άυλοι παράγοντες που μπορούν να χρησιμοποιηθούν, όπως αναφέρθηκε από τον Chuang (2007). Αυτά περιλαμβάνουν ανθρώπινο κεφάλαιο, πληροφορίες και οργάνωση, κουλτούρα, ευθυγράμμιση και ομαδική εργασία. Επομένως, ο οργανισμός πρέπει να επικεντρωθεί στη μέτρηση του τι φιλοδοξεί να επιτύχει και όχι μόνο στο τι μπορεί να επιτύχει επί του παρόντος.

Στην εργασία των Kaplan και Norton (2004), η σημασία αυτής της προοπτικής αξιολογείται με βάση την ικανότητα του οργανωτικού κεφαλαίου, των εργαζομένων και των συστημάτων γνώσης. Από τη μια πλευρά, αξιολογεί τη σημασία τους για τη δημιουργία αξίας εντός του οργανισμού. Το ανθρώπινο κεφάλαιο υπογραμμίζει την επένδυση σε

υπαλλήλους που διαδραματίζουν κρίσιμους ρόλους στις εσωτερικές διαδικασίες για την επίτευξη εξαιρετικών αποτελεσμάτων. Το κεφάλαιο πληροφοριών υποστηρίζει την υποδομή και τις στρατηγικές που επιτρέπουν στο ανθρώπινο κεφάλαιο να λειτουργεί αποτελεσματικά. Οι τέσσερις συνιστώσες του οργανωσιακού κεφαλαίου - η κουλτούρα, η ευθυγράμμιση, η ηγεσία και η ομαδική εργασία - παίζουν καθοριστικούς ρόλους στη διαμόρφωση της συμπεριφοράς ενός επιτυχημένου οργανισμού που ευθυγραμμίζεται με τη στρατηγική του.

Σύμφωνα με τους Park and Gagnon (2006), η προοπτική μάθησης και ανάπτυξης, που αντιπροσωπεύεται από τους υπαλλήλους, την υποδομή και το περιβάλλον του οργανισμού, επηρεάζει την ικανοποίηση, τα κίνητρα, την ενδυνάμωση και τις ικανότητες των εργαζομένων, μαζί με τα πληροφοριακά συστήματα. Υποστηρίζεται ότι αυτή η προοπτική διευκολύνει την απόδοση των άλλων τριών προοπτικών. Εν τω μεταξύ, το μοντέλο του Al Bento (2012) καταδεικνύει την επίδραση της χρηματοοικονομικής διάστασης στις άλλες τρεις προοπτικές, η οποία επηρεάζεται άμεσα από τις συνεχείς βελτιώσεις. Επιπλέον, οι Kaplan και Norton τονίζουν ότι η προοπτική μάθησης και ανάπτυξης είναι στενά συνδεδεμένη με τις εσωτερικές δεξιότητες και δυνατότητες του οργανισμού.



Εικόνα 3: Χάρτης Στρατηγικής της BSc στον ακαδημαϊκό χώρο (Προσαρμογή μοντέλου από Kaplan & Norton από D. Farid et al. – 2008)

3.3 Μεθοδολογία ανάπτυξης και εισαγωγής του **Balanced Scorecard**

Το πλαίσιο **Balanced Scorecard** βοηθά τους οργανισμούς να ευθυγραμμίσουν το όραμα και τη στρατηγική τους με τις επιχειρησιακές τους δραστηριότητες και να μετρούν και να παρακολουθούν την απόδοσή τους με ολοκληρωμένο και ισορροπημένο τρόπο. Η μεθοδολογία **Balanced Scorecard** χρησιμοποιείται ευρέως από οργανισμούς όλων των μεγεθών και τύπων, συμπεριλαμβανομένων κερδοσκοπικών επιχειρήσεων, μη κερδοσκοπικών οργανισμών και κυβερνητικών φορέων.

Ανάπτυξη μιας ισορροπημένης κάρτας βαθμολογίας

Η ανάπτυξη ενός **Balanced Scorecard** συνήθως περιλαμβάνει μια σειρά βημάτων που ξεκινούν με τον προσδιορισμό των στρατηγικών στόχων και στόχων του οργανισμού. Το πρώτο βήμα είναι ο καθορισμός της αποστολής και του οράματος του οργανισμού, οι οποίες είναι οι κατευθυντήριες αρχές που καθορίζουν τον σκοπό και την κατεύθυνση του οργανισμού. Οι δηλώσεις αποστολής και οράματος πρέπει να είναι σαφείς, συνοπτικές και μετρήσιμες και να αντικατοπτρίζουν τις βασικές αξίες και πεποιθήσεις του οργανισμού.

Μόλις καθοριστεί η αποστολή και το όραμα, το επόμενο βήμα είναι να προσδιοριστούν οι στρατηγικοί στόχοι και οι στόχοι του οργανισμού. Αυτοί οι στόχοι πρέπει να είναι συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, επιτεύξιμοι, σχετικοί και χρονικά δεσμευμένοι (SMART). Θα πρέπει επίσης να ευθυγραμμίζονται με την αποστολή και το όραμα του οργανισμού και θα πρέπει να αντιμετωπίζουν τους βασικούς παράγοντες επιτυχίας που είναι κρίσιμοι για την επίτευξη των μακροπρόθεσμων στόχων του οργανισμού.

Το πλαίσιο **Balanced Scorecard** αποτελείται από τέσσερις προοπτικές: την οικονομική προοπτική, την προοπτική του πελάτη, την εσωτερική επιχειρηματική προοπτική και την προοπτική μάθησης και ανάπτυξης. Κάθε προοπτική έχει σχεδιαστεί για να παρέχει μια ισορροπημένη άποψη της απόδοσης του οργανισμού και να διασφαλίζει ότι όλα τα βασικά ενδιαφερόμενα μέρη λαμβάνονται υπόψη στη διαδικασία μέτρησης της απόδοσης.

Η οικονομική προοπτική μετρά την οικονομική απόδοση του οργανισμού, συμπεριλαμβανομένων των εσόδων, της κερδοφορίας και της απόδοσης της επένδυσης. Η οπτική γωνία του πελάτη μετρά την

ικανοποίηση και την αφοσίωση των πελατών και προσδιορίζει τους βασικούς παράγοντες της συμπεριφοράς των πελατών. Η εσωτερική επιχειρηματική προοπτική μετρά την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα των εσωτερικών διαδικασιών του οργανισμού, συμπεριλαμβανομένης της ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών, της λειτουργικής αποτελεσματικότητας και της καινοτομίας. Η προοπτική μάθησης και ανάπτυξης μετρά την ικανότητα του οργανισμού να προσαρμόζεται και να βελτιώνεται, συμπεριλαμβανομένων των δεξιοτήτων και της γνώσης των εργαζομένων, της τεχνολογικής υποδομής και της οργανωτικής κουλτούρας.

Εισαγωγή Μεθοδολογίες

Υπάρχουν διάφορες μεθοδολογίες που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την εισαγωγή του πλαισίου Balanced Scorecard σε έναν οργανισμό.

Οι πιο κοινές μεθοδολογίες περιλαμβάνουν:

1. **Προσέγγιση από πάνω προς τα κάτω:** Σε αυτή την προσέγγιση, το πλαίσιο Balanced Scorecard εισάγεται από την κορυφή του οργανισμού, με τα ανώτερα στελέχη να ηγούνται της προσπάθειας. Αυτή η προσέγγιση συνήθως περιλαμβάνει υψηλό επίπεδο συμμετοχής από τα ανώτερα στελέχη και μπορεί να απαιτήσει σημαντικούς πόρους για την εφαρμογή.
2. **Προσέγγιση από κάτω προς τα πάνω:** Σε αυτή την προσέγγιση, το πλαίσιο Balanced Scorecard εισάγεται από το κάτω μέρος του οργανισμού, με τους υπαλλήλους πρώτης γραμμής να ηγούνται της προσπάθειας. Αυτή η προσέγγιση μπορεί να είναι αποτελεσματική για τη συμμετοχή εργαζομένων και την προώθηση της ιδιοκτησίας και της εξαγοράς, αλλά μπορεί να απαιτεί σημαντικό συντονισμό και ευθυγράμμιση με τα ανώτερα στελέχη.
3. **Πιλοτική προσέγγιση:** Σε αυτήν την προσέγγιση, το πλαίσιο Balanced Scorecard εισάγεται σε ένα πιλοτικό έργο μικρής κλίμακας προτού εφαρμοστεί σε ολόκληρο τον οργανισμό. Αυτή η προσέγγιση επιτρέπει τη δοκιμή και τη βελτίωση του πλαισίου Balanced Scorecard πριν από την πλήρη εφαρμογή και μπορεί να βοηθήσει στον εντοπισμό και την αντιμετώπιση πιθανών ζητημάτων και προκλήσεων.
4. **Ολοκληρωμένη προσέγγιση:** Σε αυτήν την προσέγγιση, το πλαίσιο Balanced Scorecard ενσωματώνεται στα υπάρχοντα συστήματα και διαδικασίες διαχείρισης του οργανισμού, όπως η

διαχείριση απόδοσης, ο στρατηγικός σχεδιασμός και ο προϋπολογισμός. Αυτή η προσέγγιση μπορεί να βοηθήσει να διασφαλιστεί ότι το πλαίσιο Balanced Scorecard είναι ευθυγραμμισμένο με τις υπάρχουσες πρακτικές και κουλτούρα του οργανισμού και μπορεί να διευκολύνει την ενσωμάτωση της μέτρησης και της διαχείρισης απόδοσης σε ολόκληρο τον οργανισμό.

Ανεξάρτητα από την προσέγγιση που χρησιμοποιείται, η επιτυχής εισαγωγή του πλαισίου Balanced Scorecard απαιτεί υψηλό επίπεδο δέσμευσης και υποστήριξης από όλα τα επίπεδα του οργανισμού. Αυτό περιλαμβάνει τη διασφάλιση ότι το πλαίσιο Balanced Scorecard είναι ευθυγραμμισμένο με τους στρατηγικούς στόχους και τους στόχους του οργανισμού, την παροχή κατάλληλων πόρων και εκπαίδευσης στους υπαλλήλους και την τακτική παρακολούθηση και επανεξέταση της απόδοσης για να διασφαλιστεί ότι το πλαίσιο Balanced Scorecard εφαρμόζεται αποτελεσματικά και προσφέρει αξία στον οργανισμό.

Οφέλη από το Balanced Scorecard

Η υιοθέτηση ενός πλαισίου Balanced Scorecard μπορεί να αποφέρει μια σειρά από οφέλη σε έναν οργανισμό.

Αυτά τα οφέλη περιλαμβάνουν:

- Βελτιωμένη στρατηγική ευθυγράμμιση: Το πλαίσιο Balanced Scorecard βοηθά τους οργανισμούς να ευθυγραμμίσουν τους στρατηγικούς στόχους και τους στόχους τους με τις επιχειρησιακές τους δραστηριότητες, διασφαλίζοντας ότι όλα τα μέρη του οργανισμού εργάζονται προς τους ίδιους στόχους.
- Ολοκληρωμένη μέτρηση απόδοσης: Το πλαίσιο Balanced Scorecard παρέχει μια ισορροπημένη άποψη της απόδοσης ενός οργανισμού, συμπεριλαμβανομένων των προοπτικών οικονομικών, πελατών, εσωτερικών επιχειρήσεων και μάθησης και ανάπτυξης. Αυτό εξασφαλίζει ότι όλοι οι βασικοί δείκτες απόδοσης μετρούνται και παρακολουθούνται και ότι ο οργανισμός δεν εστιάζει αποκλειστικά σε χρηματοοικονομικές μετρήσεις.
- Καλύτερη λήψη αποφάσεων: Το πλαίσιο Balanced Scorecard παρέχει στα ανώτερα στελέχη μια ολοκληρωμένη και ισορροπημένη άποψη της απόδοσης του οργανισμού, επιτρέποντας

την τεκμηριωμένη λήψη αποφάσεων και τη διόρθωση πορείας όταν είναι απαραίτητο.

- Αυξημένη δέσμευση εργαζομένων: Το πλαίσιο Balanced Scorecard μπορεί να βοηθήσει στην αύξηση της δέσμευσης των εργαζομένων παρέχοντας σαφή κατανόηση των στόχων και στόχων του οργανισμού και παρέχοντας στους υπαλλήλους μια αίσθηση ιδιοκτησίας και υπευθυνότητας για την απόδοσή τους.
- Βελτιωμένη επικοινωνία: Το πλαίσιο Balanced Scorecard παρέχει μια κοινή γλώσσα και πλαίσιο επικοινωνίας σε ολόκληρο τον οργανισμό, διασφαλίζοντας ότι όλοι εργάζονται για τους ίδιους στόχους και στόχους.

Συμπεράσματα:

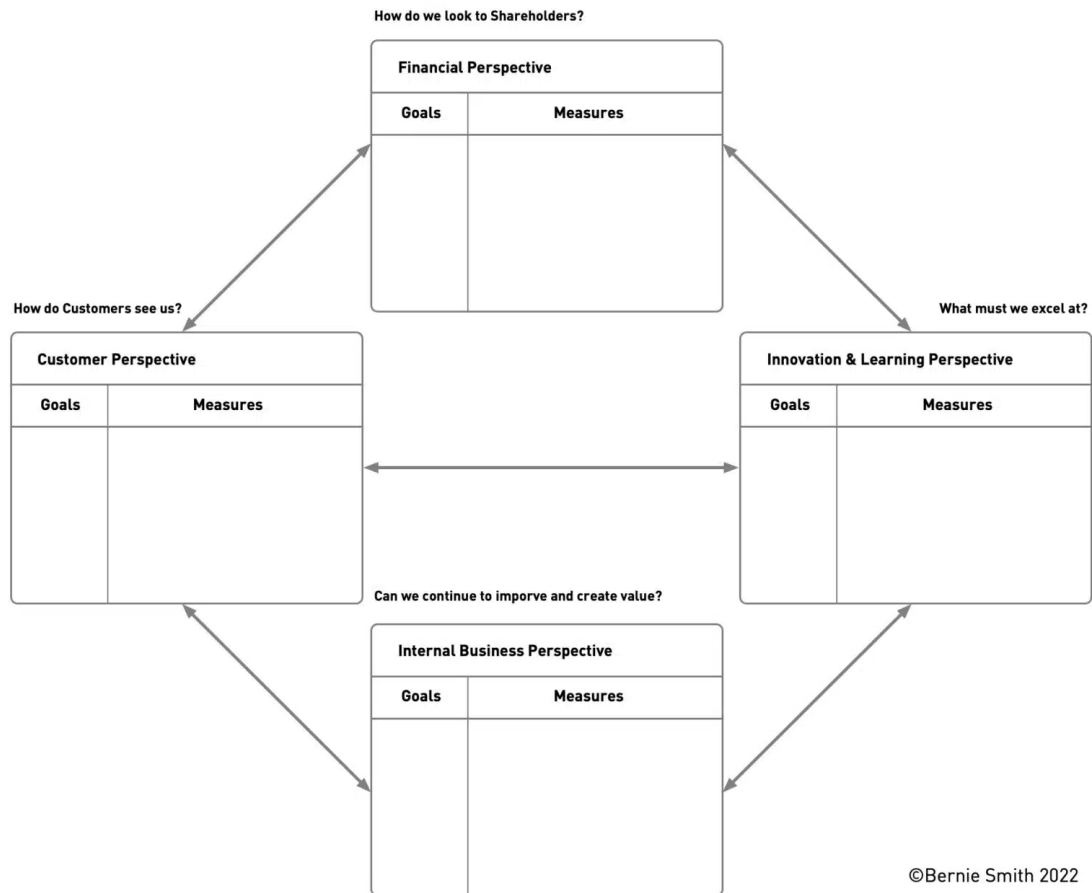
Η Balanced Scorecard είναι ένα ισχυρό εργαλείο στρατηγικής διαχείρισης που μπορεί να βοηθήσει τους οργανισμούς να ευθυγραμμίσουν το όραμα και τη στρατηγική τους με τις επιχειρησιακές τους δραστηριότητες και να μετρήσουν και να παρακολουθήσουν την απόδοσή τους με ολοκληρωμένο και ισορροπημένο τρόπο. Η ανάπτυξη και η εισαγωγή ενός πλαισίου Balanced Scorecard απαιτεί προσεκτικό σχεδιασμό και συντονισμό και θα πρέπει να ευθυγραμμίζεται με τους στρατηγικούς στόχους και στόχους του οργανισμού. Υιοθετώντας ένα πλαίσιο Balanced Scorecard, οι οργανισμοί μπορούν να επιτύχουν βελτιωμένη στρατηγική ευθυγράμμιση, ολοκληρωμένη μέτρηση απόδοσης, καλύτερη λήψη αποφάσεων, αυξημένη δέσμευση των εργαζομένων και βελτιωμένη επικοινωνία, οδηγώντας τελικά σε μεγαλύτερη επιτυχία και βιωσιμότητα μακροπρόθεσμα.

3.4 Οι γενιές της Balanced Scorecard

Το πλαίσιο Balanced Scorecard (BSC) έχει περάσει από πολλές γενιές ανάπτυξης από τότε που για πρώτη φορά εισήχθη από τους Robert Kaplan και David Norton στις αρχές της δεκαετίας του 1990. Κάθε γενιά έχει βασιστεί στην προηγούμενη, ενσωματώνοντας νέες ιδέες και βελτιώσεις για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας του πλαισίου Balanced Scorecard.

3.4.1 1^η Γενιά

Η πρώτη γενιά του πλαισίου BSC εισήχθη το 1992 και επικεντρώθηκε κυρίως στη χρήση οικονομικών και μη χρηματοοικονομικών μετρήσεων για τη μέτρηση της απόδοσης ενός οργανισμού. Το BSC σχεδιάστηκε για να παρέχει μια ισορροπημένη άποψη της απόδοσης ενός οργανισμού, ενσωματώνοντας τόσο οικονομικά όσο και μη χρηματοοικονομικά μέτρα σε τέσσερις προοπτικές: χρηματοοικονομικές, πελάτες, εσωτερικές επιχειρηματικές διαδικασίες και μάθηση και ανάπτυξη. Αυτή η προσέγγιση βοήθησε τους οργανισμούς να ευθυγραμμίσουν τους στρατηγικούς στόχους και τους στόχους τους με τις επιχειρησιακές τους δραστηριότητες, διασφαλίζοντας ότι όλα τα μέρη του οργανισμού εργάζονταν προς τους ίδιους στόχους.



Εικόνα 4: Η πρώτη γενιά του Balanced Scorecard

3.4.2 2^η Γενιά

Η δεύτερη γενιά του πλαισίου Balanced Scorecard εισήχθη το 1996 και επικεντρώθηκε στη χρήση χαρτών στρατηγικής για την ευθυγράμμιση των στόχων και των μέτρων ενός οργανισμού με το στρατηγικό του όραμα. Οι χάρτες στρατηγικής παρείχαν μια οπτική αναπαράσταση της στρατηγικής ενός οργανισμού, δείχνοντας τις αιτιώδεις σχέσεις μεταξύ στόχων και μέτρων και βοηθώντας να διασφαλιστεί ότι όλα τα μέρη του οργανισμού ευθυγραμμίζονται με τη συνολική στρατηγική.

Χάρτες Στρατηγικής

Οι χάρτες στρατηγικής είναι οπτικές αναπαραστάσεις της στρατηγικής ενός οργανισμού, που δείχνουν τις αιτιώδεις σχέσεις μεταξύ στόχων και μέτρων και βοηθούν να διασφαλιστεί ότι όλα τα μέρη του οργανισμού ευθυγραμμίζονται με τη συνολική στρατηγική. Ένας χάρτης στρατηγικής περιλαμβάνει μια ιεραρχία στόχων και μέτρων, με στόχους διατεταγμένους σε σχέση αιτίου-αποτελέσματος που δείχνει πώς συμβάλλουν στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων του οργανισμού.

Η ιεραρχία των στόχων και των μέτρων σε έναν χάρτη στρατηγικής ξεκινά συνήθως με τους γενικούς στρατηγικούς στόχους του οργανισμού και στη συνέχεια αναλύει αυτούς τους στόχους σε πιο συγκεκριμένους στόχους και μέτρα για καθεμία από τις τέσσερις προοπτικές (οικονομικές, πελάτες, εσωτερικές επιχειρηματικές διαδικασίες και μάθηση και ανάπτυξη). Χρησιμοποιώντας χάρτες στρατηγικής, ένας οργανισμός μπορεί να διασφαλίσει ότι όλα τα μέρη του οργανισμού ευθυγραμμίζονται με τη συνολική στρατηγική και μπορεί να παρακολουθεί ευκολότερα την πρόοδο προς την επίτευξη των στρατηγικών του στόχων.

Η δεύτερη γενιά του πλαισίου Balanced Scorecard εισήγαγε επίσης την έννοια των στρατηγικών θεμάτων, τα οποία είναι γενικά θέματα που συνδέουν τους στόχους και τα μέτρα ενός οργανισμού στις τέσσερις προοπτικές. Τα στρατηγικά θέματα παρέχουν ένα πλαίσιο για την κατανόηση του πώς οι στόχοι και τα μέτρα ενός οργανισμού συνδέονται μεταξύ τους και πώς συμβάλλουν στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων του οργανισμού.

Οφέλη της 2^{ης} Γενιάς

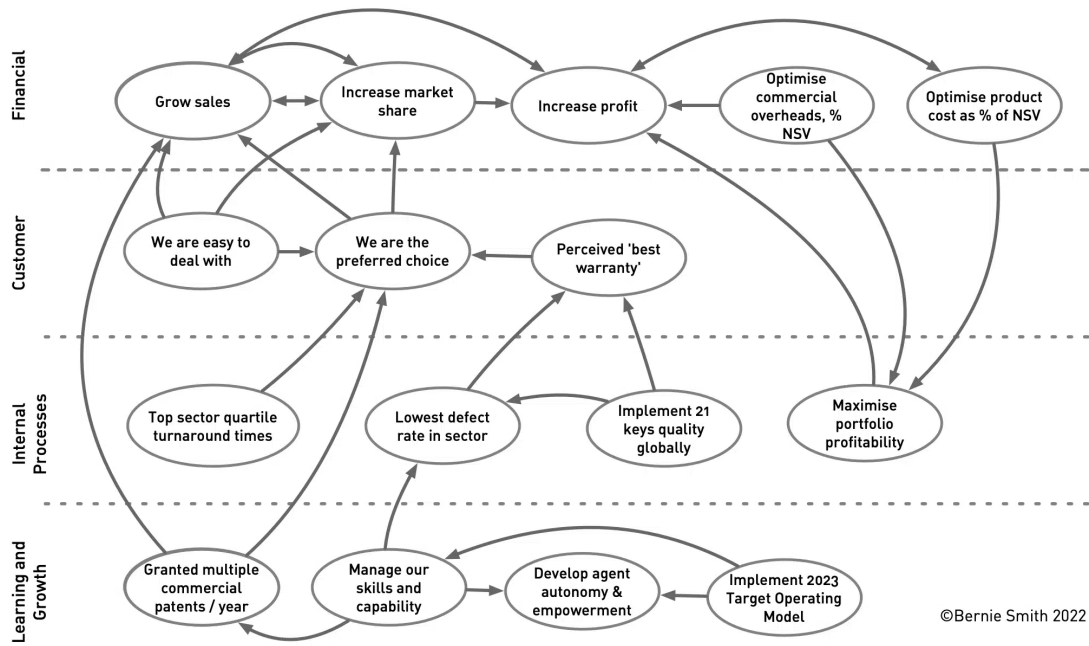
Το πλαίσιο Balanced Scorecard δεύτερης γενιάς προσέφερε πολλά πλεονεκτήματα σε σχέση με την πρώτη γενιά, όπως:

1. Ευθυγράμμιση με στρατηγικούς στόχους:
Η χρήση χαρτών στρατηγικής βοηθά να διασφαλιστεί ότι οι στόχοι και οι μέτρα ενός οργανισμού ευθυγραμμίζονται με το στρατηγικό του όραμα και ότι όλα τα μέρη του οργανισμού εργάζονται προς τους ίδιους στρατηγικούς στόχους.

2. Βελτιωμένη επικοινωνία:
Η χρήση χαρτών στρατηγικής και στρατηγικών θεμάτων παρέχει έναν σαφή και συνοπτικό τρόπο επικοινωνίας της στρατηγικής ενός οργανισμού στους ενδιαφερόμενους, καθιστώντας ευκολότερο για όλους να κατανοήσουν και να υποστηρίξουν τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού.
3. Πιο αποτελεσματική μέτρηση απόδοσης:
Ευθυγραμμίζοντας στόχους και μέτρα με στρατηγικούς στόχους, το πλαίσιο Balanced Scorecard δεύτερης γενιάς παρέχει έναν πιο αποτελεσματικό τρόπο μέτρησης της απόδοσης ενός οργανισμού και παρακολούθησης της προόδου προς την επίτευξη των στρατηγικών του στόχων.
4. Βελτιωμένη λήψη αποφάσεων:
Το πλαίσιο Balanced Scorecard δεύτερης γενιάς παρέχει στους λήπτες αποφάσεων μια πιο ολοκληρωμένη και ισορροπημένη άποψη της απόδοσης ενός οργανισμού, δίνοντάς τους τη δυνατότητα να λαμβάνουν πιο ενημερωμένες και αποτελεσματικές αποφάσεις.

Βέβαια είναι απαραίτητο να τονιστούν και δύο «προβλήματα» που είχε η 2^η γενιά. Αρχικά, ενώ υπάρχει σαφέστερη σύνδεση από το KPI με τη στρατηγική, η προσέγγιση 3 επιπέδων (Προοπτική - Στόχος Στρατηγικής - KPI) μπορεί να γίνει περιοριστική και μη πρακτική όταν εξετάζουμε μεγάλους και πολύπλοκους οργανισμούς. Και δεύτερον οι προοπτικές ανώτατου επιπέδου είναι στην πραγματικότητα κατηγορίες και όχι συμπεράσματα ή αποτελέσματα, επομένως δεν έχουν πολύ νόημα ή σημασία από μόνες τους και δεν θα είναι ολοκληρωμένες για πολλούς τύπους οργανώσεων.

Συνολικά, η δεύτερη γενιά του πλαισίου Balanced Scorecard βοήθησε τους οργανισμούς να ευθυγραμμίσουν καλύτερα τους στρατηγικούς στόχους και τους στόχους τους με τις επιχειρησιακές τους δραστηριότητες και να μετρήσουν και να παρακολουθήσουν πιο αποτελεσματικά την πρόοδο προς την επίτευξη των στρατηγικών τους στόχων.



Εικόνα 5: Η δεύτερη γενιά του Balanced Scorecard

3.4.3 3^η Γενιά

Η τρίτη γενιά του πλαισίου Balanced Scorecard εισήχθη στις αρχές της δεκαετίας του 2000 και επικεντρώθηκε στην ενσωμάτωση του πλαισίου BSC στα συστήματα και τις διαδικασίες διαχείρισης ενός οργανισμού. Αυτή η ενοποίηση βοήθησε να διασφαλιστεί ότι το πλαίσιο Balanced Scorecard ήταν ευθυγραμμισμένο με τις υπάρχουσες πρακτικές και κουλτούρα του οργανισμού και διευκόλυνε την ενσωμάτωση της μέτρησης και της διαχείρισης απόδοσης σε ολόκληρο τον οργανισμό. Ο στόχος της τρίτης γενιάς Balanced Scorecard ήταν να ενσωματώσει στο πλαίσιο πιο εξελιγμένες έννοιες στρατηγικής διαχείρισης, όπως η διαχείριση κινδύνων και η βιωσιμότητα.

Διαχείριση κινδύνου

Το πλαίσιο της τρίτης γενιάς Balanced Scorecard ενσωμάτωσε την έννοια της διαχείρισης κινδύνου, αναγνωρίζοντας ότι η αποτελεσματική διαχείριση κινδύνου είναι μια σημαντική πτυχή της στρατηγικής διαχείρισης. Συμπεριλαμβάνοντας τη διαχείριση κινδύνου στο Balanced Scorecard, οι οργανισμοί θα μπορούσαν να εντοπίζουν και να διαχειρίζονται πιο αποτελεσματικά τους κινδύνους που θα μπορούσαν να

επηρεάσουν την ικανότητά τους να επιτύχουν τους στρατηγικούς τους στόχους.

Τα μέτρα διαχείρισης κινδύνου θα μπορούσαν να συμπεριληφθούν σε καθεμία από τις τέσσερις προοπτικές του πλαισίου Balanced Scorecard. Για παράδειγμα, στις δημοσιονομικές προοπτικές, θα μπορούσαν να συμπεριληφθούν μέτρα που σχετίζονται με τη διαχείριση χρηματοοικονομικού κινδύνου, όπως μέτρα που σχετίζονται με τον πιστωτικό κίνδυνο ή τον κίνδυνο ρευστότητας. Από την άποψη του πελάτη, θα μπορούσαν να συμπεριληφθούν μέτρα που σχετίζονται με τη διαχείριση κινδύνων πελατών, όπως μέτρα που σχετίζονται με την ικανοποίηση και τη διατήρηση των πελατών. Συμπεριλαμβάνοντας μέτρα διαχείρισης κινδύνου στο Balanced Scorecard, οι οργανισμοί θα μπορούσαν να διασφαλίσουν ότι ακολουθούσαν μια ολιστική προσέγγιση για τη διαχείριση του κινδύνου.

Βιωσιμότητα

Το πλαίσιο τρίτης γενιάς Balanced Scorecard ενσωμάτωσε επίσης την έννοια της βιωσιμότητας, αναγνωρίζοντας ότι οι οργανισμοί έχουν ευθύνη να διαχειρίζονται τις δραστηριότητές τους με τρόπο που είναι περιβαλλοντικά και κοινωνικά υπεύθυνοι. Με τη συμπερίληψη μέτρων βιωσιμότητας στο Balanced Scorecard, οι οργανισμοί θα μπορούσαν να παρακολουθούν και να διαχειρίζονται αποτελεσματικότερα τις επιδόσεις τους όσον αφορά τη βιωσιμότητα και να διασφαλίζουν ότι ανταποκρίνονται στις κοινωνικές και περιβαλλοντικές τους ευθύνες.

Τα μέτρα αειφορίας θα μπορούσαν να συμπεριληφθούν σε καθεμία από τις τέσσερις προοπτικές του πλαισίου Balanced Scorecard. Για παράδειγμα, στις δημοσιονομικές προοπτικές, θα μπορούσαν να συμπεριληφθούν μέτρα που σχετίζονται με τη βιωσιμότητα, όπως μέτρα που σχετίζονται με τη μείωση της κατανάλωσης ενέργειας ή της σπατάλης. Στην προοπτική του πελάτη, θα μπορούσαν να συμπεριληφθούν μέτρα που σχετίζονται με τη βιωσιμότητα, όπως μέτρα που σχετίζονται με την αντίληψη των πελατών για τις πρακτικές βιωσιμότητας του οργανισμού. Συμπεριλαμβάνοντας μέτρα αειφορίας στο Balanced Scorecard, οι οργανισμοί θα μπορούσαν να διασφαλίσουν ότι ακολουθούσαν μια ολιστική προσέγγιση για τη διαχείριση των κοινωνικών και περιβαλλοντικών επιπτώσεών τους.

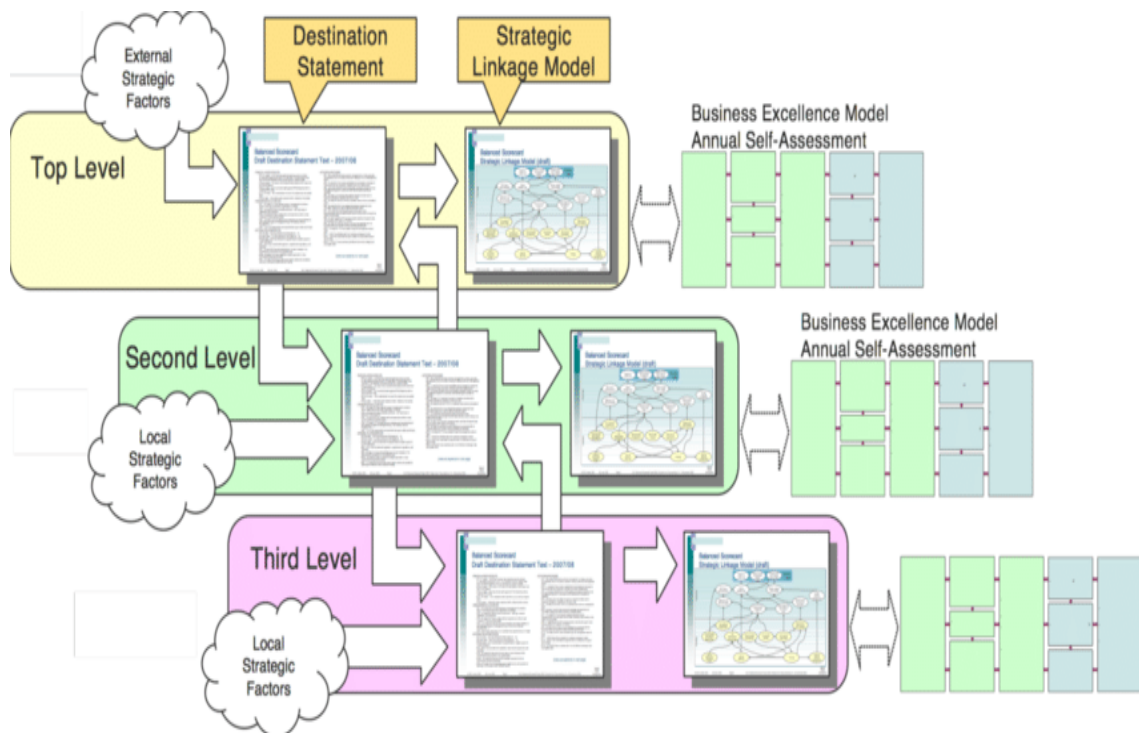
Το πλαίσιο Balanced Scorecard τρίτης γενιάς τόνισε επίσης τη σημασία της ενσωμάτωσης του Balanced Scorecard με άλλα πλαίσια διαχείρισης, όπως το Six Sigma και η Διαχείριση Ολικής Ποιότητας (TQM), για την

παροχή μιας πιο ολοκληρωμένης προσέγγισης στη στρατηγική διαχείριση. Ενσωματώνοντας το Balanced Scorecard με άλλα πλαίσια διαχείρισης, οι οργανισμοί θα μπορούσαν να διασφαλίσουν ότι ακολουθούσαν μια ολιστική προσέγγιση για τη διαχείριση των λειτουργιών τους και την επίτευξη των στρατηγικών τους στόχων.

Τα οφέλη της 3^{ης} Γενιάς είναι:

1. Βελτιωμένη διαχείριση κινδύνων:
Με την ενσωμάτωση μέτρων διαχείρισης κινδύνου στο πλαίσιο Balanced Scorecard, οι οργανισμοί θα μπορούσαν να διαχειριστούν αποτελεσματικότερα τους κινδύνους που θα μπορούσαν να επηρεάσουν την ικανότητά τους να επιτύχουν τους στρατηγικούς τους στόχους.
2. Βελτιωμένη διαχείριση βιωσιμότητας:
Ενσωματώνοντας μέτρα αειφορίας στο πλαίσιο Balanced Scorecard, οι οργανισμοί θα μπορούσαν να παρακολουθούν και να διαχειρίζονται αποτελεσματικότερα τις κοινωνικές και περιβαλλοντικές τους επιπτώσεις.
3. Ενοποίηση με άλλα πλαίσια διαχείρισης:
Ενσωματώνοντας το Balanced Scorecard με άλλα πλαίσια διαχείρισης, οι οργανισμοί θα μπορούσαν να υιοθετήσουν μια πιο ολοκληρωμένη προσέγγιση στη στρατηγική διαχείριση.
4. Καλύτερη ευθυγράμμιση με τις οργανωτικές αξίες:
Με την ενσωμάτωση της διαχείρισης κινδύνου και της βιωσιμότητας στο πλαίσιο Balanced Scorecard, οι οργανισμοί θα μπορούσαν να ευθυγραμμίσουν καλύτερα τους στρατηγικούς στόχους και τους στόχους τους με τις οργανωτικές τους αξίες και αρχές.

Συνολικά, η τρίτη γενιά του πλαισίου Balanced Scorecard βοήθησε τους οργανισμούς να υιοθετήσουν μια πιο ολοκληρωμένη προσέγγιση στη στρατηγική διαχείριση, ενσωματώνοντας τη διαχείριση κινδύνου και τη βιωσιμότητα και ενσωματώνοντας το με άλλα πλαίσια διαχείρισης.



Εικόνα 6: Κλιμάκωση της κάρτας ισορροπημένης βαθμολογίας 3ης γενιάς και χρήση του Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας σε διαφορετικά οργανωτικά επίπεδα

3.4.4 4^η Γενιά

Η τέταρτη γενιά του πλαισίου Balanced Scorecard (BSC) είναι η πιο πρόσφατη εξέλιξη του πλαισίου, που βασίζεται στην τρίτη γενιά και ενσωματώνει νέες έννοιες για την αντιμετώπιση των μεταβαλλόμενων αναγκών των οργανισμών στον 21^ο αιώνα. Η τέταρτη γενιά BSC έχει σχεδιαστεί για να βοηθά τους οργανισμούς να επικεντρωθούν στη δημιουργία μακροπρόθεσμης αξίας και βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ενώ παράλληλα ενθαρρύνει την καινοτομία και την ευελιξία.

Τα βασικά χαρακτηριστικά της τέταρτης γενιάς Balanced Scorecard περιλαμβάνουν:

- Ενοποίηση με τον ψηφιακό μετασχηματισμό:
Το πλαίσιο Balanced Scorecard τέταρτης γενιάς αναγνωρίζει τη σημασία του ψηφιακού μετασχηματισμού στο σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον. Το πλαίσιο ενσωματώνει ψηφιακές μετρήσεις και βασικούς δείκτες απόδοσης (KPI) που σχετίζονται με τις σύγχρονες επιχειρήσεις, όπως η αφοσίωση στα μέσα

κοινωνικής δικτύωσης, η επισκεψιμότητα του ιστότοπου και οι μετρήσεις εμπειρίας πελατών.

- Έμφαση στην εμπειρία του πελάτη:
Η τέταρτη γενιά Balanced Scorecard δίνει μεγάλη έμφαση στην εμπειρία των πελατών, αναγνωρίζοντας ότι η ικανοποίηση και η αφοσίωση των πελατών είναι καθοριστικής σημασίας για την επιχειρηματική επιτυχία. Το πλαίσιο ενσωματώνει μέτρα που σχετίζονται με την εμπειρία του πελάτη, όπως οι βαθμολογίες ικανοποίησης πελατών, η καθαρή βαθμολογία προωθητή (NPS) και η αξία διάρκειας ζωής πελάτη (CLV).
- Εστίαση στην Καινοτομία:
Το πλαίσιο Balanced Scorecard τέταρτης γενιάς αναγνωρίζει τη σημασία της καινοτομίας στο σημερινό ταχέως μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον. Το πλαίσιο ενσωματώνει μέτρα που σχετίζονται με την καινοτομία, όπως δαπάνες για έρευνα και ανάπτυξη (E&A), αιτήσεις για διπλώματα ευρεσιτεχνίας και λανσαρίσματα νέων προϊόντων.
- Ευελιξία και ευελιξία:
Η τέταρτη γενιά Balanced Scorecard έχει σχεδιαστεί για να είναι ευέλικτη και ευέλικτη, επιτρέποντας στους οργανισμούς να προσαρμοστούν γρήγορα στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς και στα επιχειρηματικά περιβάλλοντα. Το πλαίσιο ενσωματώνει μέτρα που σχετίζονται με την ευελιξία και την ευελιξία, όπως ο χρόνος για την αγορά νέων προϊόντων, η ταχύτητα λήψης αποφάσεων και η ενδυνάμωση των εργαζομένων.

Όσον αφορά τα οφέλη της 4^{ης} Γενιάς του Balanced Scorecard, αυτή προσφέρει πολλά οφέλη σε σχέση με τις προηγούμενες γενιές, όπως:

1. Βελτιωμένος ψηφιακός μετασχηματισμός:
Με την ενσωμάτωση ψηφιακών μετρήσεων και KPI στο πλαίσιο BSC, οι οργανισμοί μπορούν να μετρήσουν καλύτερα την πρόοδό τους στον ψηφιακό μετασχηματισμό και να διασφαλίσουν ότι συμβαδίζουν με τις τελευταίες τάσεις και τεχνολογίες.
2. Βελτιωμένη εμπειρία πελάτη:
Δίνοντας μεγάλη έμφαση στην εμπειρία των πελατών, οι οργανισμοί μπορούν να βελτιώσουν την ικανοποίηση και την

αφοσίωση των πελατών, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένα έσοδα και κερδοφορία.

3. **Αυξημένη καινοτομία:**

Με την ενσωμάτωση μέτρων που σχετίζονται με την καινοτομία, οι οργανισμοί μπορούν να καλλιεργήσουν μια κουλτούρα καινοτομίας και δημιουργικότητας, η οποία μπορεί να οδηγήσει σε νέα προϊόντα και υπηρεσίες και σε ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

4. **Αυξημένη ευελιξία και ευελιξία:**

Με την ενσωμάτωση μέτρων που σχετίζονται με την ευελιξία και την ευελιξία, οι οργανισμοί μπορούν να προσαρμοστούν γρήγορα στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς και στο επιχειρηματικό περιβάλλον, κάτι που μπορεί να τους βοηθήσει να παραμείνουν μπροστά από τον ανταγωνισμό.

Συνολικά, η τέταρτη γενιά του πλαισίου Balanced Scorecard έχει σχεδιαστεί για να βοηθήσει τους οργανισμούς να δημιουργήσουν μακροπρόθεσμη αξία και βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εστιάζοντας στον ψηφιακό μετασχηματισμό, την εμπειρία των πελατών, την καινοτομία, την ευελιξία και την ευελιξία. Χρησιμοποιώντας το πλαίσιο Balanced Scorecard για τη μέτρηση και την παρακολούθηση της προόδου τους σε αυτούς τους τομείς, οι οργανισμοί μπορούν να διασφαλίσουν ότι είναι σε καλή θέση για να επιτύχουν στο σημερινό ταχέως μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον.

3.5 Οι παραλλαγές του Balanced Scorecard

Το Balanced Scorecard (BSC) είναι ένα εργαλείο στρατηγικής διαχείρισης που χρησιμοποιούν οι οργανισμοί για να μετρούν και να παρακολουθούν την απόδοσή τους σε σχέση με τους στρατηγικούς τους στόχους του εκάστοτε οργανισμού ή εταιρίας.

Οι παραλλαγές του Balanced Scorecard (BSC) περιλαμβάνουν:

1) Επικεντρωμένο στον πελάτη: Αυτή η παραλλαγή του Balanced Scorecard δίνει μεγαλύτερη έμφαση στην προοπτική του πελάτη. Επικεντρώνεται στον εντοπισμό των αναγκών και των επιθυμιών των

πελατών και στη διασφάλιση ότι ο οργανισμός ικανοποιεί αυτές τις ανάγκες και επιθυμίες.

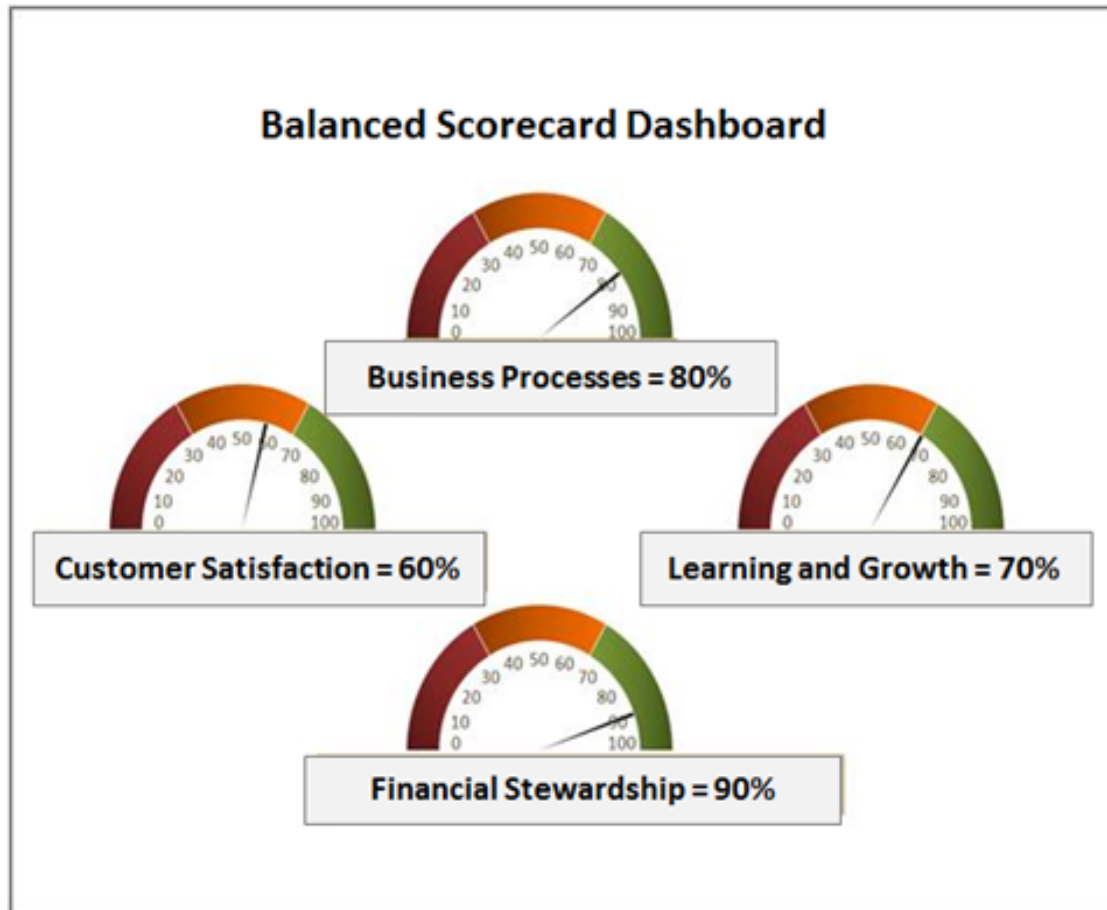
2) Οικονομικά εστιασμένη: Αυτή η παραλλαγή του Balanced Scorecard δίνει μεγαλύτερη έμφαση στις χρηματοοικονομικές μετρήσεις. Επικεντρώνεται στον εντοπισμό και την παρακολούθηση οικονομικών μετρήσεων όπως τα έσοδα, τα κέρδη και η απόδοση της επένδυσης.

3) Εστιασμένο στην εσωτερική διεργασία: Αυτή η παραλλαγή του Balanced Scorecard δίνει μεγαλύτερη έμφαση στις εσωτερικές μετρήσεις διεργασιών. Επικεντρώνεται στον εντοπισμό και την παρακολούθηση βασικών εσωτερικών διαδικασιών που είναι κρίσιμες για την επιτυχία του οργανισμού.

4) Με επίκεντρο τη μάθηση και την ανάπτυξη: Αυτή η παραλλαγή του Balanced Scorecard δίνει μεγαλύτερη έμφαση στις μετρήσεις μάθησης και ανάπτυξης. Επικεντρώνεται στον εντοπισμό και την παρακολούθηση βασικών μετρήσεων που σχετίζονται με την εκπαίδευση και την ανάπτυξη των εργαζομένων, την καινοτομία και τη διαχείριση γνώσης.

5) Εστιασμένη στη χαρτογράφηση στρατηγικής: Αυτή η παραλλαγή του Balanced Scorecard δίνει μεγαλύτερη έμφαση στην ανάπτυξη και την οπτικοποίηση του χάρτη στρατηγικής του οργανισμού. Επικεντρώνεται στη δημιουργία μιας οπτικής αναπαράστασης της στρατηγικής του οργανισμού και των σχέσεων μεταξύ των διαφόρων στρατηγικών στόχων του.

Κάθε μία από αυτές τις παραλλαγές του Balanced Scorecard μπορεί να προσαρμοστεί για να καλύψει τις συγκεκριμένες ανάγκες ενός οργανισμού. Χρησιμοποιώντας την κατάλληλη παραλλαγή, ένας οργανισμός μπορεί να ευθυγραμμίσει καλύτερα τους στρατηγικούς του στόχους με τις μετρήσεις απόδοσης και τελικά να επιτύχει μεγαλύτερη επιτυχία.



Εικόνα 7: Η Balanced Scorecard ως Πίνακα Επιδόσεων (Performance Dashboard)

Το παραπάνω διάγραμμα δείχνει πως η Balanced Scorecard μπορεί να πάρει τη μορφή ενός Πίνακα Επιδόσεων. Για παράδειγμα, το παραπάνω τέσσερα ταχύμετρα αποδίδουν την ικανοποίηση για κάθε μια κατηγορία.

3.6 Η Αλληλεπίδραση μεταξύ των Προοπτικών

Στο πλαίσιο Balanced Scorecard, υπάρχουν τέσσερις βασικές προοπτικές που χρησιμοποιούνται για τη μέτρηση και την παρακολούθηση της απόδοσης ενός οργανισμού: η οικονομική προοπτική, η προοπτική του πελάτη, η προοπτική της εσωτερικής διαδικασίας και η προοπτική μάθησης και ανάπτυξης.

Ενώ κάθε προοπτική αντιπροσωπεύει μια ξεχωριστή περιοχή της απόδοσης του οργανισμού, όλες είναι αλληλένδετες και αλληλεξαρτώμενες. Η αλληλεπίδραση μεταξύ αυτών των προοπτικών είναι μια κρίσιμη πτυχή της προσέγγισης Balanced Scorecard, καθώς βοηθά τους οργανισμούς να κατανοήσουν πώς συνδέονται διαφορετικές πτυχές των λειτουργιών τους και πώς οι βελτιώσεις σε έναν τομέα μπορούν να επηρεάσουν άλλους τομείς.

Για παράδειγμα, οι βελτιώσεις στην προοπτική μάθησης και ανάπτυξης (όπως εκπαίδευση και ανάπτυξη εργαζομένων) μπορούν να οδηγήσουν σε βελτιώσεις στην προοπτική εσωτερικής διαδικασίας (όπως πιο αποτελεσματικές διαδικασίες) και στην προοπτική του πελάτη (όπως βελτιωμένη ικανοποίηση πελατών). Ομοίως, οι βελτιώσεις στην προοπτική των πελατών (όπως η αυξημένη αφοσίωση των πελατών) μπορούν να οδηγήσουν σε βελτιώσεις στις οικονομικές προοπτικές (όπως αυξημένα έσοδα και κέρδη).

Μετρώντας και παρακολουθώντας την απόδοση σε καθεμία από αυτές τις τέσσερις προοπτικές και κατανοώντας τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ τους, οι οργανισμοί μπορούν να αποκτήσουν μια πιο ολιστική άποψη των λειτουργιών τους και να λάβουν πιο ενημερωμένες αποφάσεις σχετικά με τον τρόπο κατανομής πόρων και βελτίωσης της απόδοσης.

Στην πράξη, η αλληλεπίδραση μεταξύ των προοπτικών απεικονίζεται συχνά γραφικά σε έναν χάρτη στρατηγικής, ο οποίος δείχνει τις σχέσεις αιτίου-αποτελέσματος μεταξύ των διαφόρων στρατηγικών στόχων και των μέτρων απόδοσης σε κάθε προοπτική.

Συνολικά, η αλληλεπίδραση μεταξύ των προοπτικών είναι μια βασική πτυχή της προσέγγισης Balanced Scorecard, καθώς βοηθά τους οργανισμούς να ευθυγραμμίσουν τους στόχους και τις στρατηγικές τους

με το συνολικό όραμα και την αποστολή τους και να οδηγήσουν σε βελτιώσεις απόδοσης σε όλους τους τομείς των δραστηριοτήτων τους.

Συνοπτικά, είναι προφανές ότι η δυνατότητα εφαρμογής του μοντέλου εξαρτάται από τον συγκεκριμένο κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται μια εταιρεία. Ενώ μπορεί να υπάρχουν διαφορές μεταξύ των βιομηχανιών, η συνολική αποτελεσματικότητα του μοντέλου παραμένει άθικτη. Για παράδειγμα, οι εταιρείες που προσανατολίζονται στην τεχνολογία είναι πιθανό να δώσουν προτεραιότητα στην προοπτική ανάπτυξης και μάθησης λόγω της εστίασής τους στην καινοτομία και τα καθιερωμένα τμήματα έρευνας και ανάπτυξης. Αντίθετα, οι πελατοκεντρικές επιχειρήσεις τονίζουν φυσικά την προοπτική του πελάτη, καθώς η ικανοποίηση του πελάτη χρησιμεύει ως πρωταρχικός στόχος τους, πάνω στον οποίο χτίζονται όλοι οι άλλοι επιμέρους στόχοι.

Κεφάλαιο 4

Το θεωρητικό Υπόβαθρο των προτεινόμενων μεθοδολογιών για την αξιολόγηση της Ακαδημαϊκής Στρατηγικής

4.1 Εισαγωγή

Η Balanced Scorecard είναι ένα εργαλείο στρατηγικής διαχείρισης που έχει υιοθετηθεί ευρέως από οργανισμούς σε διάφορους κλάδους για τη μέτρηση και την παρακολούθηση της απόδοσής τους σε σχέση με τους στρατηγικούς τους στόχους. Τα τελευταία χρόνια, η εφαρμογή του Balanced Scorecard έχει επεκταθεί και περιλαμβάνει τον τομέα της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, όπου έχει αποδειχθεί πολύτιμο εργαλείο για τη βελτίωση της οργανωτικής αποτελεσματικότητας και την επίτευξη στρατηγικών στόχων.

Τα ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης αντιμετωπίζουν μοναδικές προκλήσεις στη διαχείριση των λειτουργιών τους, συμπεριλαμβανομένης της ανάγκης εξισορρόπησης ανταγωνιστικών προτεραιοτήτων όπως η διδασκαλία, η έρευνα και η συμμετοχή της κοινότητας, καθώς και η ανάγκη να λειτουργούν με περιορισμένους οικονομικούς πόρους. Η Balanced Scorecard παρέχει ένα πλαίσιο για την αντιμετώπιση αυτών των προκλήσεων ευθυγραμμίζοντας τους στρατηγικούς στόχους του ιδρύματος με τις μετρήσεις απόδοσης και διασφαλίζοντας ότι οι πόροι κατανέμονται με τρόπο που υποστηρίζει αυτούς τους στόχους.

Η εφαρμογή του Balanced Scorecard στην τριτοβάθμια εκπαίδευση συνήθως περιλαμβάνει τον εντοπισμό βασικών δεικτών απόδοσης (KPIs) σε τέσσερις βασικούς τομείς: τις οικονομικές προοπτικές, την προοπτική του μαθητή, την προοπτική της εσωτερικής διαδικασίας και την προοπτική μάθησης και ανάπτυξης. Αυτοί οι KPI μπορούν να περιλαμβάνουν μετρήσεις όπως ποσοστά διατήρησης και αποφοίτησης φοιτητών, παραγωγικότητα έρευνας του διδακτικού προσωπικού, δραστηριότητες δέσμευσης της κοινότητας και οικονομικούς δείκτες όπως έσοδα και δαπάνες.

Με τη μέτρηση και την παρακολούθηση της απόδοσης σε καθέναν από αυτούς τους τομείς, τα ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης μπορούν να αποκτήσουν μια πιο ολοκληρωμένη κατανόηση των λειτουργιών τους και να εντοπίσουν τομείς προς βελτίωση. Για παράδειγμα, παρακολουθώντας τα ποσοστά διατήρησης και αποφοίτησης φοιτητών, τα ιδρύματα μπορούν να εντοπίσουν παράγοντες που μπορεί να συμβάλλουν στην τριβή των μαθητών και να αναπτύξουν στρατηγικές για τη βελτίωση της διατήρησης. Ομοίως, παρακολουθώντας την παραγωγικότητα της έρευνας του διδακτικού προσωπικού, τα ιδρύματα μπορούν να εντοπίσουν τομείς όπου μπορεί να χρειαστούν πρόσθετοι πόροι για την υποστήριξη ερευνητικών δραστηριοτήτων.

Συνολικά, η εφαρμογή του Balanced Scorecard στην τριτοβάθμια εκπαίδευση έχει αποδειχθεί αποτελεσματικός τρόπος για να ευθυγραμμιστούν οι θεσμικοί στόχοι με τις μετρήσεις απόδοσης, να βελτιωθεί η οργανωτική αποτελεσματικότητα και να διασφαλιστεί ότι οι πόροι κατανέμονται με τρόπο που υποστηρίζει αυτούς τους στόχους. Καθώς τα ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης συνεχίζουν να αντιμετωπίζουν ένα ταχέως μεταβαλλόμενο τοπίο, η Balanced Scorecard παρέχει ένα πολύτιμο εργαλείο για την πλοήγηση σε αυτές τις προκλήσεις και την επίτευξη μακροπρόθεσμης επιτυχίας.

4.2 Η Διαδικασία Λήψης Αποφάσεων

Η λήψη αποφάσεων συνεπάγεται την επιλογή από διάφορους εναλλακτικούς τρόπους δράσης, λαμβάνοντας υπόψη διάφορους παράγοντες και περιορισμούς, με στόχο την επίλυση ενός συγκεκριμένου προβλήματος. Ένα πρόβλημα απόφασης περιλαμβάνει ένα σύνολο εναλλακτικών λύσεων και κριτηρίων που καθορίζουν τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Το κεντρικό πρόσωπο σε αυτή τη διαδικασία είναι ο υπεύθυνος λήψης αποφάσεων, ο οποίος μπορεί να είναι ένα άτομο ή μια ομάδα με συγκεκριμένες αξίες που καθοδηγούν τις επιλογές τους. Ο αναλυτής παίζει υποστηρικτικό ρόλο, παρέχοντας καθοδήγηση και αξιολογώντας εναλλακτικές λύσεις για τον λήπτη αποφάσεων, αλλά δεν αντικαθιστά τον ρόλο του. Η απόφαση που λαμβάνεται εκφράζει τις αξίες και τις αρχές που διέπουν τον υπεύθυνο λήψης αποφάσεων. Υποτίθεται ότι κάθε υπεύθυνος λήψης αποφάσεων επιθυμεί να

ακολουθήσει μια λογική συλλογιστική, δηλαδή να επιλέξει εκείνη την εναλλακτική που εξυπηρετεί καλύτερα τους στόχους που έχουν τεθεί. Ο αναλυτής έχει συμβουλευτικό και εκτελεστικό ρόλο στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Αφού εξετάσει και αξιολογήσει τις εναλλακτικές λύσεις, καθοδηγεί τον υπεύθυνο λήψης αποφάσεων στην επιλογή της εναλλακτικής που ανταποκρίνεται καλύτερα στις απαιτήσεις του προβλήματος. Πρέπει να συνεργάζεται με τον υπεύθυνο λήψης αποφάσεων, χωρίς να τον αντικαθιστά. Τοποθετείται τεκμηριώνοντας την υπεροχή της προτεινόμενης απόφασής του έναντι άλλων αποφάσεων, ανεξάρτητα από το σύστημα προσωπικών προτιμήσεών του [Roy 1996].

Στο παρελθόν, η λήψη αποφάσεων βασιζόταν σε ατομικές δεξιότητες όπως η εμπειρία, η διαίσθηση και η κοινή λογική για πιο απλά θέματα, ενώ οι επιστημονικές μέθοδοι εφαρμόζονταν για πιο σύνθετα. Ωστόσο, στον σημερινό πολύπλοκο κόσμο, τα άτομα, οι κυβερνήσεις, οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τεράστιες ποσότητες δεδομένων όταν λαμβάνουν σημαντικές αποφάσεις, που συχνά περιλαμβάνουν αντικρουόμενα συμφέροντα και την ανάγκη για διαβουλεύσεις. Για να γίνουν συνειδητές επιλογές, απαιτείται συνδυασμός προσωπικών ικανοτήτων, συστηματικών προσεγγίσεων και σύγχρονων επιστημονικών μεθόδων, συμπεριλαμβανομένων εξειδικευμένων εργαλείων πληροφορικής.

Οι P. Keen και M. Scott-Morton (1978) χωρίζουν τις αποφάσεις σε τρεις τύπους, ανάλογα με το βαθμό δομής τους:

- **Δομημένες αποφάσεις:** Συνήθως περιλαμβάνει απλά ζητήματα με τυποποιημένες διαδικασίες, συχνά αυτοματοποιημένες χωρίς την άμεση ανάμειξη του υπεύθυνου λήψης αποφάσεων.
- **Ημιδομημένες αποφάσεις:** Γίνονται σε συστήματα ανθρώπου-μηχανής, όπου ο υπεύθυνος λήψης αποφάσεων συνεργάζεται με υπολογιστές για να καταλήξει σε αποφάσεις. Αυτοί είναι οι πιο συνηθισμένοι τύποι αποφάσεων.
- **Μη δομημένες αποφάσεις:** Πολύπλοκα και σημαντικά ζητήματα που στερούνται σαφούς δομής και απαιτούν ανθρώπινη κρίση, εμπειρία και διαίσθηση, που συχνά υποστηρίζονται από τεχνικές ανάλυσης αποφάσεων πολλαπλών κριτηρίων.

Η ανθρώπινη κρίση, η εμπειρία και η διαίσθηση παίζουν σημαντικό ρόλο στη λήψη τέτοιων αποφάσεων και συνήθως υποστηρίζονται μεθοδολογικά από τεχνικές multiple criteria decision analysis (MCDA).

Η πολυκριτηριακή ανάλυση λοιπόν ασχολείται κυρίως με ημιδομημένες και μη δομημένες αποφάσεις. Ένα δεύτερο κριτήριο για την κατηγοριοποίηση των αποφάσεων είναι το διοικητικό επίπεδο στο οποίο λαμβάνονται. Σύμφωνα με αυτό το κριτήριο, οι αποφάσεις χωρίζονται σε λειτουργικές, τακτικές και στρατηγικές.

Λειτουργικές αποφάσεις: Θέματα άμεσης λειτουργίας και καθημερινών εργασιών, έχουν βραχυπρόθεσμο ή άμεσο χαρακτήρα και λαμβάνονται από στελέχη χαμηλού επιπέδου που έχουν ευθύνη για συγκεκριμένη λειτουργία του οργανισμού ή της επιχείρησης.

Τακτικές αποφάσεις: Εφαρμογή στρατηγικών στόχων βραχυπρόθεσμα ή μεσοπρόθεσμα, που σχετίζονται με την αποδοτικότητα των πόρων και τις λειτουργικές μονάδες, που λαμβάνονται από τα μεσαία στελέχη.

Στρατηγικές αποφάσεις: Καθορισμός οργανωτικών στόχων, πολιτικών και κατανομής πόρων για μεσοπρόθεσμους έως μακροπρόθεσμους στόχους, που λαμβάνονται από την ανώτατη διοίκηση. Αυτές οι αποφάσεις είναι συχνά αδόμητες λόγω της πολυπλοκότητας των συνθηκών και του πλήθους των εναλλακτικών λύσεων που εμπλέκονται, ειδικά σε στρατηγικό επίπεδο. Έχουν μεσοπρόθεσμο έως μακροπρόθεσμο χρονικό ορίζοντα. Η σημασία τους είναι μεγάλη και μπορούν να επηρεάσουν ολόκληρο τον οργανισμό ή ένα σημαντικό μέρος του. Οι στρατηγικές αποφάσεις λαμβάνονται από την ανώτατη διοίκηση. Ειδικά σε στρατηγικό επίπεδο, η πολυπλοκότητα των συνθηκών και το πλήθος των εναλλακτικών επιλογών αναγκάζουν τη λήψη ως επί το πλείστον αδόμητων αποφάσεων.

Η κατηγοριοποίηση των αποφάσεων μπορεί επίσης να βασίζεται στη γνώση και τις πληροφορίες που έχει πρόσβαση ο λήπτης των αποφάσεων. Σε αυτό το πλαίσιο, οι αποφάσεις μπορούν να ταξινομηθούν σε δύο καθεστώτα: τη βεβαιότητα και την αβεβαιότητα. Σύμφωνα με το καθεστώς βεβαιότητας, οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων διαθέτουν ακριβείς πληροφορίες σχετικά με τις αξιολογήσεις διαφορετικών εναλλακτικών λύσεων. Ωστόσο, στο καθεστώς αβεβαιότητας, είτε όλα είτε ένα μέρος των δεδομένων που σχετίζονται με κριτήρια αξιολόγησης δεν είναι γνωστά με βεβαιότητα. Αντίθετα, εξαρτώνται από απρόβλεπτα γεγονότα γνωστά ως προβληματικοί παράγοντες επιρροής.

4.2.1 Η συμβολή της εξόρυξης Δεδομένων στη Λήψη Αποφάσεων

Η εξόρυξη δεδομένων, γνωστή και ως ανακάλυψη γνώσης σε βάσεις δεδομένων (KDD), είναι η διαδικασία ανάλυσης μεγάλων συνόλων δεδομένων για την εξαγωγή μοτίβων, σχέσεων και πληροφοριών που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη λήψη τεκμηριωμένων αποφάσεων. Η συμβολή της εξόρυξης δεδομένων στη λήψη αποφάσεων είναι σημαντική, καθώς επιτρέπει στους οργανισμούς να μετατρέψουν τα δεδομένα σε πολύτιμη γνώση που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων.

Μία από τις βασικές συνεισφορές της εξόρυξης δεδομένων στη λήψη αποφάσεων είναι η ικανότητα εντοπισμού προτύπων και σχέσεων σε μεγάλα σύνολα δεδομένων που μπορεί να μην είναι εμφανή μέσω της μη αυτόματης ανάλυσης. Αυτό επιτρέπει στους οργανισμούς να ανακαλύπτουν κρυφές πληροφορίες και να λαμβάνουν πιο ενημερωμένες αποφάσεις με βάση τα δεδομένα.

Η εξόρυξη δεδομένων επιτρέπει επίσης στους οργανισμούς να προβλέπουν μελλοντικές τάσεις και συμπεριφορά με βάση ιστορικά δεδομένα. Αυτό μπορεί να είναι χρήσιμο στη λήψη αποφάσεων, καθώς επιτρέπει στους οργανισμούς να προβλέπουν αλλαγές στην αγορά, τη συμπεριφορά των πελατών και άλλους παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν την επιχείρησή τους.

Μια άλλη συμβολή της εξόρυξης δεδομένων στη λήψη αποφάσεων είναι η ικανότητα τμηματοποίησης δεδομένων και αναγνώρισης ομάδων ή συστάδων παρόμοιων σημείων δεδομένων. Αυτό επιτρέπει στους οργανισμούς να δημιουργούν πιο στοχευμένες καμπάνιες μάρκετινγκ, να βελτιώνουν την εξυπηρέτηση πελατών και να βελτιστοποιούν την κατανομή πόρων.

Τεχνικές εξόρυξης δεδομένων όπως η εξόρυξη κανόνων συσχέτισης, η ομαδοποίηση και η ταξινόμηση μπορούν επίσης να χρησιμοποιηθούν για τον εντοπισμό ανωμαλιών ή ακραίων τιμών στα δεδομένα. Αυτό μπορεί να είναι χρήσιμο στη λήψη αποφάσεων, καθώς επιτρέπει στους οργανισμούς να εντοπίζουν πιθανούς κινδύνους και να λαμβάνουν τα κατάλληλα μέτρα.

Ακολουθούν ορισμένοι τρόποι με τους οποίους η εξόρυξη δεδομένων συμβάλλει στη λήψη αποφάσεων:

Βελτιωμένη ακρίβεια στη λήψη αποφάσεων: Οι αλγόριθμοι εξόρυξης δεδομένων μπορούν να βοηθήσουν τους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων να εντοπίσουν μοτίβα και τάσεις που μπορεί να μην είναι εύκολα ορατές στο ανθρώπινο μάτι. Αναλύοντας μεγάλα σύνολα δεδομένων, οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων μπορούν να λάβουν πιο ακριβείς πληροφορίες και να λάβουν τεκμηριωμένες αποφάσεις.

Προσδιορισμός σχέσεων μεταξύ μεταβλητών: Η εξόρυξη δεδομένων μπορεί να βοηθήσει τους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων να εντοπίσουν σχέσεις μεταξύ διαφορετικών μεταβλητών σε ένα σύνολο δεδομένων. Για παράδειγμα, στο μάρκετινγκ, η εξόρυξη δεδομένων μπορεί να βοηθήσει στον εντοπισμό της σχέσης μεταξύ των δημογραφικών στοιχείων των πελατών και της αγοραστικής τους συμπεριφοράς.

Προγνωστική μοντελοποίηση: Οι αλγόριθμοι εξόρυξης δεδομένων μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη δημιουργία προγνωστικών μοντέλων που μπορούν να βοηθήσουν τους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων να προβλέψουν μελλοντικές τάσεις και αποτελέσματα. Αυτά τα μοντέλα μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη λήψη τεκμηριωμένων αποφάσεων και τη λήψη προληπτικών ενεργειών.

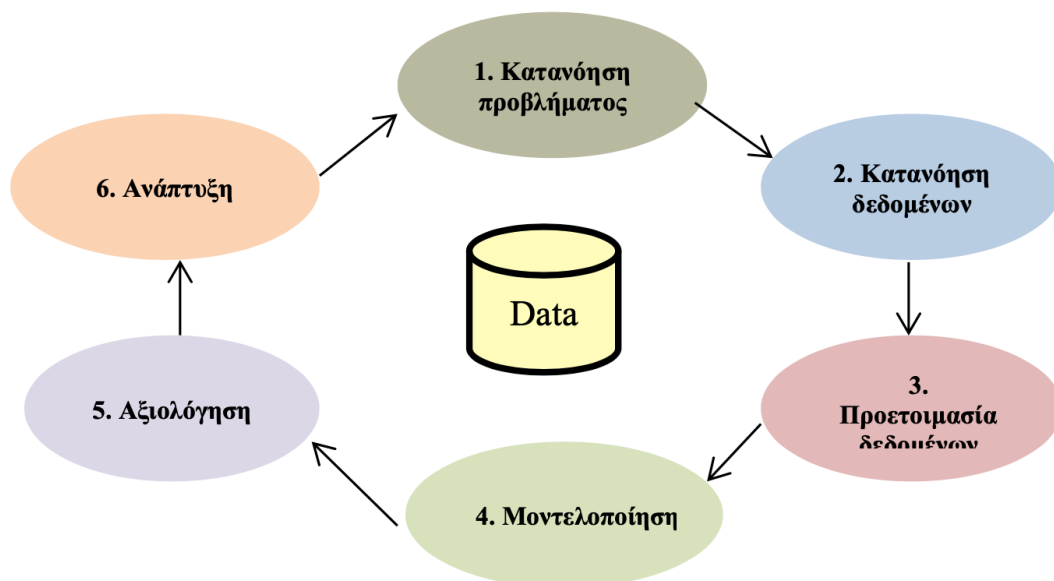
Βελτιωμένη κατανομή πόρων: Η εξόρυξη δεδομένων μπορεί να βοηθήσει τους οργανισμούς να βελτιστοποιήσουν την κατανομή των πόρων εντοπίζοντας περιοχές όπου οι πόροι υποχρησιμοποιούνται ή όπου θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν καλύτερα. Αυτό μπορεί να βοηθήσει τους οργανισμούς να μειώσουν το κόστος και να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα.

Διαχείριση κινδύνου: Η εξόρυξη δεδομένων μπορεί να βοηθήσει τους οργανισμούς να εντοπίσουν πιθανούς κινδύνους και να λάβουν προληπτικά μέτρα για τον μετριασμό τους. Για παράδειγμα, η εξόρυξη δεδομένων μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τον εντοπισμό δόλιων συναλλαγών στον χρηματοπιστωτικό κλάδο.

Όπως είναι γνωστό, μία από τις μεγαλύτερες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν τα ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (ΑΕΙ) είναι η βελτίωση της ποιότητας των εκπαιδευτικών τους διαδικασιών και η αντιμετώπιση σημαντικών ακαδημαϊκών προβλημάτων όπως αυτό των στάσιμων φοιτητές. Επομένως, είναι αρκετά σημαντικό για τη διοίκηση των ΑΕΙ να καθορίσουν νέες στρατηγικές και σχέδια για τη βελτίωση της ποιότητας των εκπαιδευτικών τους διαδικασιών και την επίλυση σημαντικών προβλημάτων, όπως αυτό των στάσιμων/μόνιμων φοιτητών,

και ως εκ τούτου να ορίσει κατάλληλους δείκτες για την ποιότητα των σπουδών τους και να ενισχύσουν τη θέση τους στη διεθνή κατάταξη.

Η προσέγγιση που χρησιμοποιήθηκε στην έρευνά μας βασίζεται στην ευρέως γνωστή και ευρέως διαδεδομένη μεθοδολογία για την εξόρυξη δεδομένων CRISP-DM (η Cross Industry Standard Process for Data Mining). Το μοντέλο CRISP περιλαμβάνει 6 στάδια που απεικονίζονται στην παρακάτω εικόνα (M. North, 2012).



Εικόνα 8: Τα 6 βήματα του μοντέλου CRISP-DM (M. North, 2012)

Το πρώτο βήμα της μεθοδολογίας CRISP-DM είναι η **Κατανόηση του Προβλήματος**. Αυτό το βήμα εστιάζει στην κατανόηση των ιδιοτήτων του προβλήματος και στον καθορισμό των στόχων και των απαιτήσεων εφαρμογής αυτών των τεχνικών. Το επόμενο βήμα είναι η **Κατανόηση Δεδομένων** όπου συλλέγονται αρχικά δεδομένα, εντοπίζονται ζητήματα ποιότητας δεδομένων και εντοπίζονται δυνητικά ενδιαφέροντα υποσύνολα των δεδομένων για να σχηματίσουν ερευνητικές υποθέσεις. Το 3ο βήμα είναι η **Προετοιμασία Δεδομένων**. Σε αυτή τη φάση εκτελούνται όλες οι απαραίτητες εργασίες όπως ο καθαρισμός και ο μετασχηματισμός δεδομένων καθώς και η επιλογή των καταλληλότερων δεδομένων προκειμένου να κατασκευαστεί το τελικό σύνολο που θα χρησιμοποιηθεί στις αναλύσεις. Στη συνέχεια έχουμε το στάδιο **Μοντελοποίησης** όπου επιλέγονται και εφαρμόζονται διάφορες τεχνικές μοντελοποίησης. Το επόμενο στάδιο είναι αυτό της **Αξιολόγησης**, το οποίο καθορίζει την αξία της συνολικής

μοντελοποίησης και αν επιτυγχάνονται οι στόχοι που έχουν τεθεί. Το τελικό βήμα είναι η *Ανάπτυξη*, στην οποία καθορίζονται οι ενέργειες που πρέπει να γίνουν για την αξιοποίηση των αποτελεσμάτων.

Συνοπτικά, η εξόρυξη δεδομένων μπορεί να συμβάλει σημαντικά στη λήψη αποφάσεων βελτιώνοντας την ακρίβεια, εντοπίζοντας σχέσεις μεταξύ μεταβλητών, δημιουργώντας προγνωστικά μοντέλα, βελτιώνοντας την κατανομή πόρων και διαχειρίζοντάς τους κινδύνους. Ως αποτέλεσμα, οι οργανισμοί που αξιοποιούν την εξόρυξη δεδομένων μπορούν να λάβουν πιο τεκμηριωμένες αποφάσεις και να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στους αντίστοιχους κλάδους τους.

4.2.2 Η συμβολή της πολυκριτηριακής ανάλυσης στη λήψη αποφάσεων

Η πολυκριτηριακή ανάλυση (Multicriteria analysis - MCA) είναι μια τεχνική λήψης αποφάσεων που επιτρέπει στους λήπτες αποφάσεων να αξιολογούν πολλαπλά κριτήρια ή χαρακτηριστικά ταυτόχρονα κατά τη λήψη αποφάσεων. Το MCA παρέχει μια δομημένη προσέγγιση για την ανάλυση πολύπλοκων προβλημάτων απόφασης που περιλαμβάνουν πολλαπλά κριτήρια ή στόχους που πρέπει να ληφθούν υπόψη.

Ακολουθούν ορισμένοι τρόποι με τους οποίους η πολυκριτηριακή ανάλυση συμβάλλει στη λήψη αποφάσεων:

Δομημένη διαδικασία λήψης αποφάσεων: Η MCA παρέχει μια δομημένη διαδικασία λήψης αποφάσεων που επιτρέπει στους λήπτες αποφάσεων να εξετάζουν όλα τα σχετικά κριτήρια με συνεπή και συστηματικό τρόπο. Αυτή η προσέγγιση βοηθά να διασφαλιστεί ότι όλα τα κριτήρια λαμβάνονται εξίσου και δίκαια στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Διαφάνεια και λογοδοσία: Η MCA παρέχει διαφάνεια στη διαδικασία λήψης αποφάσεων καθιστώντας ξεκάθαρα τα κριτήρια και το βάρος τους. Αυτή η διαφάνεια βοηθά να διασφαλιστεί ότι όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη κατανοούν το σκεπτικό πίσω από την απόφαση και αυξάνει τη λογοδοσία.

Προσδιορισμός ανταλλαγών: Το MCA βοηθά τους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων να εντοπίζουν συμβιβασμούς μεταξύ διαφορετικών κριτηρίων. Για παράδειγμα, στη λήψη περιβαλλοντικών αποφάσεων, η

MCA μπορεί να βοηθήσει στον εντοπισμό των αντισταθμίσεων μεταξύ οικονομικής ανάπτυξης και προστασίας του περιβάλλοντος.

Λαμβάνει υπόψη υποκειμενικούς και ποιοτικούς παράγοντες: Η MCA μπορεί να λάβει υπόψη τόσο αντικειμενικά όσο και υποκειμενικά κριτήρια, συμπεριλαμβανομένων ποιοτικών παραγόντων όπως κοινωνικές, ηθικές ή πολιτισμικές αξίες. Αυτή η προσέγγιση επιτρέπει στους λήπτες αποφάσεων να λαμβάνουν υπόψη ένα ευρύ φάσμα παραγόντων όταν λαμβάνουν αποφάσεις.

Ευελιξία και προσαρμοστικότητα: Η MCA επιτρέπει στους λήπτες αποφάσεων να τροποποιούν τα κριτήρια και τα βάρη με βάση τις μεταβαλλόμενες συνθήκες ή νέες πληροφορίες. Αυτή η ευελιξία βοηθά τους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων να προσαρμοστούν στις μεταβαλλόμενες καταστάσεις και να λαμβάνουν τεκμηριωμένες αποφάσεις.

Η πολυκριτηριακή ανάλυση αποφάσεων παρέχει ένα σύνολο μεθόδων και εργαλείων προκειμένου να καθοδηγήσει τον λήπτη αποφάσεων σε μια ορθολογική κρίση, η οποία αντανακλά τις προτιμήσεις του και το σύστημα αξιών που τον διακατέχει. Το κύριο πλεονέκτημα της πολυκριτηριακής θεωρίας είναι ότι τα μοντέλα που προτείνει επιτυγχάνουν να συνθέσουν πολλά κριτήρια, δίνοντας ιδιαίτερη σημασία στην κρίση του λήπτη της απόφασης. Αυτό επιτυγχάνεται με την ανάθεση βαρών στα κριτήρια, αλλά και με την αξιολόγηση της απόδοσης των κριτηρίων. Η σύγχρονη τάση στη θεωρία αποφάσεων υποστηρίζει ότι είναι προτιμότερο για έναν υπεύθυνο λήψης αποφάσεων να επιλέξει το μοντέλο παραγωγής λύσεων, παρά τις ίδιες τις λύσεις. Επομένως, με την εφαρμογή των μεθόδων πολυκριτηριακής ανάλυσης επιτυγχάνεται το πιο ικανοποιητικό αποτέλεσμα για τον λήπτη αποφάσεων, καθώς έχει ενεργό ρόλο στον προσδιορισμό των παραμέτρων του μοντέλου.

Στο σημείο αυτό αξίζει επίσης να αναφέρουμε ότι η πολυκριτηριακή θεωρία δεν υιοθετεί την προσέγγιση της αντικειμενικά «βέλτιστης λύσης», αφού η βελτιστοποίηση είναι μια έννοια που αναφέρεται στην ύπαρξη ενός και μόνο κριτηρίου απόφασης. Αντίθετα, στην πραγματική ζωή, η αποτελεσματικότητα των λύσεων αξιολογείται με πολλά κριτήρια, καθώς κάθε εναλλακτική έχει όχι μόνο οφέλη αλλά και κόστος. Ο χρόνος και η δυνατότητα εντοπισμού, απόκτησης και επεξεργασίας πληροφοριών που σχετίζονται με μια απόφαση είναι επίσης περιορισμένες. Έτσι, κάθε αναλυτής καλείται, αφού καταγράψει και αξιολογήσει κάθε κριτήριο επιλογής των εναλλακτικών ενεργειών που περιλαμβάνει ένα πρόβλημα, να προχωρήσει στη σύνθεση των κριτηρίων και να καταλήξει σε μια ικανοποιητική (και όχι τη βέλτιστη) λύση.

Όσον αφορά το θέμα της παρούσας εργασίας, είναι ένα αρκετά σύνθετο ζήτημα η συνολική αξιολόγηση του σχεδιασμού και της διαχείρισης της ακαδημαϊκής στρατηγικής και η ερμηνεία της κατάταξης των ακαδημαϊκών επιδόσεων καθώς πολλοί και διαφορετικοί παράγοντες θα πρέπει να ληφθούν υπόψη. Αυτές είναι στρατηγικές αποφάσεις που λαμβάνονται από το υψηλότερο επίπεδο της ακαδημαϊκής διοίκησης. Κάθε ΑΕΙ πληροί τα κριτήρια της ΕΘΑΑΕ (πρώην ΑΔΙΠ) σε διαφορετικό βαθμό και κανένα από αυτά δεν πληροί πλήρως όλα τα κριτήρια. Η ικανοποίηση των κριτηρίων άλλοτε βασίζεται σε ποσοτικά μεγέθη που καθορίζονται από δομημένες διαδικασίες και άλλοτε αφήνονται στην εμπειρία και τη γνώμη των υπευθύνων λήψης αποφάσεων και πρόκειται για καθαρά ημιδομημένες ή και μη δομημένες διαδικασίες. Επομένως, το πρόβλημα της διαχείρισης της ακαδημαϊκής στρατηγικής είναι ένα πολυδιάστατο πρόβλημα απόφασης, η λύση του οποίου βασίζεται σε διάφορα ποσοτικά και ποιοτικά δεδομένα, αλλά όπως κάθε ανθρώπινη απόφαση, περιέχει μεγάλη υποκειμενικότητα.

Συνοπτικά, η πολυκριτηριακή ανάλυση είναι ένα πολύτιμο εργαλείο λήψης αποφάσεων που βοηθά τους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων να αξιολογούν πολλαπλά κριτήρια ή χαρακτηριστικά ταυτόχρονα. Παρέχει μια δομημένη προσέγγιση που διασφαλίζει τη διαφάνεια, τη λογοδοσία και λαμβάνει υπόψη τις ανταλλαγές μεταξύ διαφορετικών κριτηρίων. Η MCA είναι μια ευέλικτη προσέγγιση που μπορεί να προσαρμοστεί σε διαφορετικές καταστάσεις λήψης αποφάσεων και μπορεί να λάβει υπόψη τόσο αντικειμενικά όσο και υποκειμενικά κριτήρια.

4.3 Η Διαδικασία Αναλυτικής Ιεράρχησης (Analytical Hierarchy Process)

Η Διαδικασία Αναλυτικής Ιεραρχίας (ΑΗΡ) είναι μια τεχνική λήψης αποφάσεων πολλαπλών κριτηρίων που αναπτύχθηκε από τον Thomas L. Saaty τη δεκαετία του 1970. Είναι μια συστηματική και δομημένη προσέγγιση για τη λήψη σύνθετων αποφάσεων με τη διάσπασή τους σε μικρότερα, πιο διαχειρίσιμα στοιχεία. Η μέθοδος ΑΗΡ επιτρέπει στους λήπτες αποφάσεων να αξιολογήσουν και να συγκρίνουν πολλαπλά κριτήρια, τα οποία μπορεί να έχουν διαφορετικούς βαθμούς σημασίας, προκειμένου να καταλήξουν σε μια τελική απόφαση.

Το ΑHP αποτελείται από μια σειρά βημάτων, τα οποία περιλαμβάνουν τον ορισμό του προβλήματος απόφασης, τον προσδιορισμό των κριτηρίων που πρέπει να αξιολογηθούν, την ανάπτυξη μιας ιεραρχίας κριτηρίων και τον προσδιορισμό της σχετικής σημασίας κάθε κριτηρίου. Η ιεραρχία είναι δομημένη με τέτοιο τρόπο ώστε το πρόβλημα της απόφασης να βρίσκεται στην κορυφή της ιεραρχίας και τα κριτήρια και τα υπό-κριτήρια είναι διατεταγμένα κάτω από αυτήν.

Αφού καθιερωθεί η ιεραρχία, η διαδικασία ΑHP περιλαμβάνει συγκρίσεις ανά ζεύγη μεταξύ κριτηρίων για να προσδιοριστεί η σχετική σημασία τους. Αυτό γίνεται με την ανάθεση αριθμητικών τιμών σε μια κλίμακα από το 1 έως το 9 για να υποδείξει τη σχετική σημασία ενός κριτηρίου έναντι ενός άλλου. Αυτές οι τιμές βασίζονται στην υποκειμενική κρίση του υπεύθυνου λήψης αποφάσεων και στη συνέχεια χρησιμοποιούνται για τον υπολογισμό των σχετικών βαρών κάθε κριτηρίου στην ιεραρχία.

Μόλις υπολογιστούν τα σχετικά βάρη, η διαδικασία ΑHP περιλαμβάνει την αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων σε σχέση με κάθε κριτήριο. Αυτό γίνεται με την αντιστοίχιση αριθμητικών τιμών σε μια κλίμακα από το 0 έως το 1 για να υποδειχθεί ο βαθμός στον οποίο κάθε εναλλακτική ικανοποιεί κάθε κριτήριο. Αυτές οι τιμές στη συνέχεια πολλαπλασιάζονται με τα σχετικά βάρη κάθε κριτηρίου για να καταλήξουμε σε μια συνολική βαθμολογία για κάθε εναλλακτική λύση. Η εναλλακτική με την υψηλότερη συνολική βαθμολογία θεωρείται η καλύτερη επιλογή.

Το ΑHP έχει χρησιμοποιηθεί σε ένα ευρύ φάσμα εφαρμογών λήψης αποφάσεων, συμπεριλαμβανομένων των επιχειρήσεων, της μηχανικής, της υγειονομικής περίθαλψης και της περιβαλλοντικής διαχείρισης. Έχει αποδειχθεί πολύτιμο εργαλείο για πολύπλοκες διαδικασίες λήψης αποφάσεων, καθώς επιτρέπει στους λήπτες αποφάσεων να λαμβάνουν υπόψη πολλαπλά κριτήρια με δομημένο και συνεπή τρόπο. Ωστόσο, η ακρίβεια των αποτελεσμάτων ΑHP εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ποιότητα των συγκρίσεων ανά ζεύγη που γίνονται από τον υπεύθυνο λήψης αποφάσεων και το μοντέλο μπορεί να είναι ευαίσθητο στις παραδοχές και τις τιμές που χρησιμοποιούνται στη διαδικασία.

Σε αυτό το σημείο είναι σημαντικό να επισημανθεί ότι η ΑHP είναι μια «επαναληπτική διαδικασία», τα αποτελέσματα της οποίας μετά το τέλος κάθε επανάληψης θα πρέπει να αναλύονται από τους ειδικούς προκειμένου να τελειοποιηθεί η δομή της ιεραρχίας και να βελτιωθούν οι αξιολογήσεις.

Σύμφωνα με τον Naumann , 1988 , η εφαρμογή της μεθόδου συνιστάται σε τέσσερα στάδια :

1. Αναλύστε το πρόβλημα σε μια ιεραρχική δομή
2. Σύγκριση στοιχείων απόφασης από τον υπεύθυνο λήψης αποφάσεων και συλλογή προτιμήσεων
3. Υπολογισμός των προτεραιοτήτων και των σχετικών βαρών κάθε στοιχείου απόφασης
4. Σύνθεση των επιμέρους βαρών και εξαγωγή των γενικών προτεραιοτήτων των εναλλακτικών.

Στα παραπάνω τέσσερα βήματα, τα πρώτα δύο απαιτούν τη συμμετοχή της ομάδας απόφασης κατά τη διαδικασία, ενώ τα δύο τελευταία είναι υπολογιστικά.

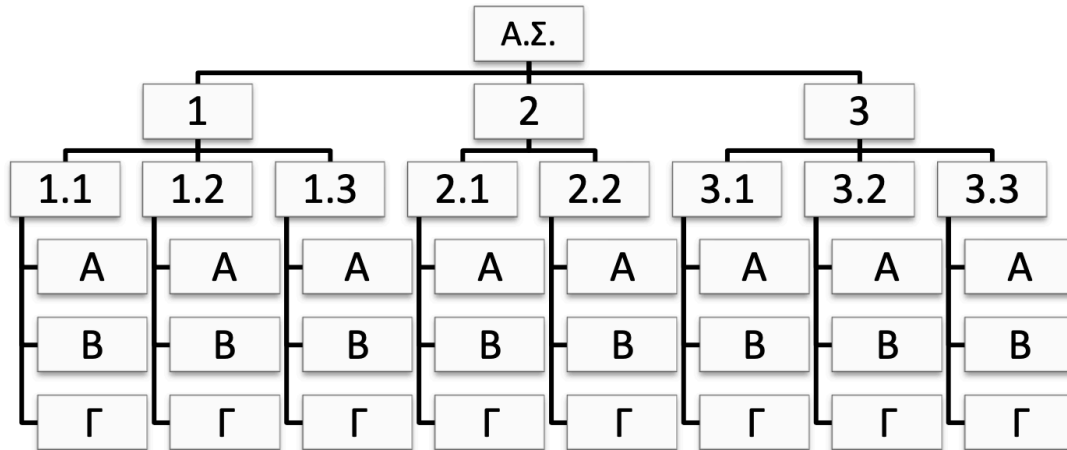
Τα βήματα της παραπάνω μεθόδου αναλύονται παρακάτω:

- *Βήμα 1: Ανάλυση του προβλήματος σε μια ιεραρχική δομή*

Το στάδιο της ιεραρχικής ανάλυσης είναι το πιο κρίσιμο μέρος της μεθόδου AHP (Analytic Hierarchy Process). Η σωστή ανάλυση του προβλήματος και η ιεράρχηση των στοιχείων απόφασης είναι απαραίτητα για την επίτευξη αποτελεσμάτων υψηλής ποιότητας κατά την εφαρμογή της AHP. Αυτό το στάδιο περιλαμβάνει τη δημιουργία μιας ιεραρχικής δομής, που αναπαρίσταται ως δέντρο, για να μοντελοποιήσει αποτελεσματικά το πρόβλημα. Στην κορυφή του δέντρου, ορίζουμε τον τελικό στόχο, ο οποίος αντιπροσωπεύει τον πρωταρχικό στόχο του προβλήματος λήψης αποφάσεων. Αυτός ο τελικός στόχος είναι αρκετά ευρύς και περιλαμβάνει διάφορους σύνθετους παράγοντες, καθιστώντας αδύνατη την άμεση σύγκριση εναλλακτικών που βασίζονται σε έναν τόσο γενικό στόχο.

Ο απώτερος στόχος είναι τόσο γενικός όσο και η λύση του προβλήματος. Είναι πασιφανές ότι οι εναλλακτικές δεν μπορούν να συγκριθούν άμεσα ως προς έναν τόσο γενικό στόχο, αφού αυτό που περιγράφει ο τελικός στόχος είναι ως επί το πλείστον περίπλοκο και έχει να κάνει με πολλούς παράγοντες. Για να ξεπεραστεί αυτή η πρόκληση, ο συνολικός στόχος χωρίζεται σε επιμέρους στόχους ή κριτήρια. Κάθε κριτήριο αποσυντίθεται περαιτέρω, δημιουργώντας ένα ιεραρχικό σύστημα που

διακλαδώνεται από τον γενικό στόχο στις συγκεκριμένες εναλλακτικές που εξετάζονται. Αυτή η ιεραρχική ανάλυση επιτρέπει μια πιο διαχειρίσιμη και ουσιαστική σύγκριση μεταξύ εναλλακτικών λύσεων, λαμβάνοντας υπόψη διάφορους παράγοντες με δομημένο τρόπο.



Εικόνα 9: Ιεραρχική ανάλυση απόφασης

Ο στόχος της χρήσης AHP είναι να αναλύσει το αρχικό σύνθετο πρόβλημα απόφασης σε μικρότερα, πιο διαχειρίσιμα μεμονωμένα προβλήματα. Μέσω συγκρίσεων κατά ζεύγη, η μέθοδος καθορίζει τις προτεραιότητες σε μια ιεραρχία, όπως προτάθηκε από τον Saaty το 1980.

Σε ένα πρόβλημα AHP, η ιεραρχική δομή ξεκινά με τον τελικό στόχο (π.χ. Α.Σ.), ο οποίος στη συνέχεια διαιρείται σε επιμέρους στόχους ή κριτήρια (1, 2, 3), που αντιπροσωπεύουν τα κύρια στοιχεία απόφασης. Αυτά τα κριτήρια υποδιαιρούνται περαιτέρω σε επιμέρους υποκριτήρια (π.χ. κριτήριο 1 σε υποκριτήρια 1.1, 1.2, 1.3).

Αυτή η ιεραρχική ανάλυση μπορεί να επαναληφθεί για να δημιουργηθεί ένα δέντρο αποφάσεων που εκτείνεται μέχρι να επιτευχθεί το επίπεδο των εναλλακτικών. Οι εναλλακτικές, που αντιπροσωπεύονται ως φύλλα του δέντρου, είναι οι επιλογές που πρέπει να αξιολογηθούν (π.χ., Α, Β, Γ στο σχήμα).

Ωστόσο, είναι σημαντικό να εξεταστεί το εύρος της ανάλυσης, καθώς η ανθρώπινη γνώση έχει περιορισμούς στον αποτελεσματικό χειρισμό των πληροφοριών. Έρευνα του ψυχολόγου George Miller διαπίστωσε ότι το ανθρώπινο μυαλό μπορεί να χειριστεί πληροφορίες μόνο για επτά αντικείμενα απόφασης, συν ή πλην δύο. Ως εκ τούτου, συνιστάται να διατηρείτε τον αριθμό των επιλογών ανά κλάδο εντός αυτού του εύρους για να διατηρηθεί η συνέπεια και η ακρίβεια στα αποτελέσματα.

Σύμφωνα με τον Saaty, η ύπαρξη επιλογών που κυμαίνονται από επτά έως εννέα βοηθά στην επίτευξη αρμονικών αποτελεσμάτων. Έχει διαπιστωθεί (αν και όχι γενικά), ότι η κύρια ιδιοτιμή ενός αντίστροφου πίνακα παραμένει σταθερή για μικρές παραλλαγές, όταν η διάσταση του πίνακα (δηλ. ο αριθμός των στοιχείων απόφασης) είναι σχετικά μικρή (Saaty 1994).

Για να αποφευχθεί η υπερανάλυση, είναι σημαντικό να καθοριστεί το απαραίτητο επίπεδο ανάλυσης, διασφαλίζοντας ότι η διαδικασία παραμένει οικονομικά αποδοτική και χρονικά αποδοτική, ειδικά όταν ο χρόνος είναι κρίσιμος για τα περισσότερα έργα.

- *Βήμα 2: Σύγκριση των στοιχείων απόφασης από τον αποφασίζοντα και συλλογή προτιμήσεων*

Στην ιεραρχική δομή, κάθε επίπεδο περιλαμβάνει συγκρίσεις κατά ζεύγη στοιχείων απόφασης, όπου αξιολογούμε την προτίμηση ενός στοιχείου έναντι ενός άλλου σχετικά με το κριτήριο από το αμέσως υψηλότερο επίπεδο. Αυτή η επαναληπτική διαδικασία διασφαλίζει ότι συγκρίνονται όλα τα στοιχεία απόφασης σε κάθε επίπεδο.

Ως αποτέλεσμα, δημιουργούνται πολλοί πίνακες συγκρίσεων κατά ζεύγη, με τον αριθμό τους να ταιριάζει με τους κόμβους που υπάρχουν στο δέντρο ιεραρχίας. Κάθε πίνακας αντιστοιχεί σε ένα συγκεκριμένο επίπεδο της ιεραρχίας, διευκολύνοντας μια ολοκληρωμένη αξιολόγηση των στοιχείων απόφασης σε ολόκληρη τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Αναφερόμενοι στο σχήμα της ιεραρχίας που ήδη παρουσιάστηκε, παραδείγματα τέτοιων πινάκων είναι οι εξής :

Πίνακας 1

	1	2	3
1			
2			
3			

Πίνακας 2

	A	B	Γ
A			
B			
Γ			

Ο πρώτος πίνακας περιλαμβάνει συγκρίσεις ανά ζεύγη των στοιχείων απόφασης 1, 2 και 3, αξιολογώντας τις αντίστοιχες συνεισφορές τους

στην επίτευξη του Απώτερου Στόχου (Α.Σ.). Στον δεύτερο πίνακα, οι εναλλακτικές Α, Β και Γ συγκρίνονται κατά ζεύγη, λαμβάνοντας υπόψη πόσο καλά πληρούν το κριτήριο (στοιχείο απόφασης) 2.1. Ο υπεύθυνος λήψης αποφάσεων ή η ομάδα αποφάσεων εκφράζει τις προτιμήσεις του για κάθε ζεύγος στοιχείων Χ και Υ χρησιμοποιώντας μια κλίμακα.

Σύμφωνα με τον Saaty (1994), η κλίμακα που χρησιμοποιείται, είτε ποιοτική είτε ποσοτική, θα πρέπει να συλλαμβάνει αποτελεσματικά ιδέες, σκέψεις και συναισθήματα. Το επεξηγεί αυτό με το παράδειγμα ενός εκατομμυριούχου, όπου διαφορετικά άτομα μπορεί να έχουν ελαφρώς διαφορετικά όρια για αυτό που πληροί τις προϋποθέσεις ως εκατομμυριούχος, όπως η κατοχή 1.000.000 ευρώ έναντι 990.000 ευρώ. Για να αντιμετωπιστεί αυτό, ο Saaty (1994) προτείνει μια ορθολογική κλίμακα που αντικατοπτρίζει με ακρίβεια τόσο τις ποσοτικές όσο και τις ποιοτικές πληροφορίες. Προτείνει μια κλίμακα πέντε επιπέδων: ισοδύναμη, μέτρια, ισχυρή, πολύ δυνατή και απόλυτη, η οποία αποτυπώνει επαρκώς την ικανότητά μας να εκφράζουμε ποιοτικές προτιμήσεις.

- *Βήμα 3: Υπολογισμός προτεραιοτήτων και σχετικών βαρών*

Το επόμενο στάδιο στη μέθοδο AHP περιλαμβάνει τον υπολογισμό των προτεραιοτήτων και των σχετικών βαρών για κάθε στοιχείο απόφασης. Αυτό το βήμα, μαζί με το επόμενο, έχει καθαρά υπολογιστικό χαρακτήρα. Για τον υπολογισμό αυτών των σχετικών βαρών (w), αναφερόμαστε στους συγκριτικούς πίνακες που δημιουργήθηκαν στο προηγούμενο βήμα.

Κάθε πίνακας σύγκρισης αντιπροσωπεύει τις προτιμήσεις του υπεύθυνου λήψης αποφάσεων για τα ζεύγη των στοιχείων απόφασης σχετικά με τη σημασία τους σε σχέση με το μητρικό στοιχείο (στόχος, υποστόχος ή κριτήριο). Με βάση αυτές τις προτιμήσεις, υπολογίζουμε τα σχετικά βάρη, τα οποία υποδεικνύουν τη σχετική σημασία της συμβολής κάθε στοιχείου απόφασης στην εκπλήρωση του μητρικού στοιχείου.

Ο Saaty (1980) επινόησε μια συλλογιστική διαδικασία για τον υπολογισμό αυτών των σχετικών βαρών από τον πίνακα σύγκρισης κατά ζεύγη. Εάν ο υπεύθυνος λήψης αποφάσεων μπορούσε να προσδιορίσει με ακρίβεια τα πραγματικά σχετικά βάρη των στοιχείων απόφασης εκ των προτέρων, ο πίνακας σύγκρισης κατά ζεύγη θα έπαιρνε μια συγκεκριμένη μορφή.

Πίνακας 3

Γ.Σ.	1	2	...	I	Βάρη
1	w_1/w_1	w_1/w_2	...	w_1/w_i	w_1
2	w_2/w_1	w_2/w_2	...	w_2/w_i	w_2
...
i	w_i/w_1	w_i/w_2	...	w_i/w_i	w_i

Ένας τέτοιος πίνακας μπορεί να δημιουργηθεί, από ένα σύνολο ή στοιχεία που δημιουργούν μια αλυσίδα ή ένα δέντρο ενός συνδεδεμένου γραφήματος χωρίς βρόχους, το οποίο περιλαμβάνει επίσης τα n στοιχεία. Αυτή η ιδιότητα ισχύει για τον πίνακα όπου τα σχετικά βάρη είναι εκ των προτέρων γνωστά, όπως αποδείχθηκε ως θεώρημα από τον Saaty. Στην πραγματικότητα, ωστόσο, ο υπεύθυνος λήψης αποφάσεων δεν είναι σε θέση να γνωρίζει τους λόγους των βαρών των στοιχείων απόφασης που εκφράζουν τη σχετική προτίμηση του ενός έναντι του άλλου. Έτσι, προκύπτει ένας πίνακας συγκρίσεων που περιέχει ορισμένες ασυνέπειες. Για αυτό τον λόγο ονομάζεται *ασυνεπής*.

- *Βήμα 4: Σύνθεση βαρών και εξαγωγή προτεραιοτήτων*

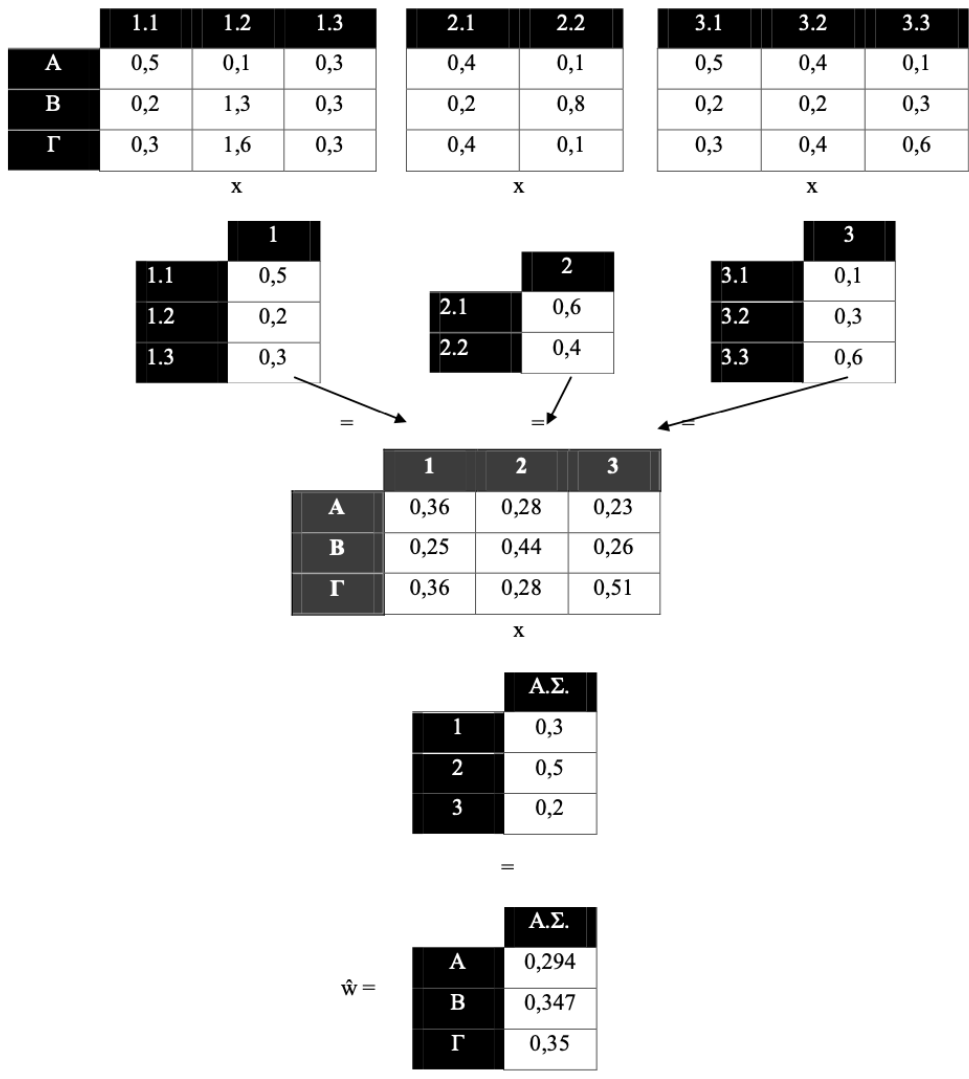
Το τελικό στάδιο του AHP περιλαμβάνει τη σύνθεση των ληφθέντων βαρών και την εξαγωγή των συνολικών προτεραιοτήτων των εναλλακτικών λύσεων σε σχέση με τον Απώτερο Στόχο. Αυτό το στάδιο είναι καθαρά υπολογιστικό και περιλαμβάνει το συνδυασμό των βαρών στοιχείων που λαμβάνονται από τους πίνακες σύγκρισης κατά ζεύγη για τον προσδιορισμό των γενικών προτεραιοτήτων των εναλλακτικών (φύλλα του δέντρου) σε σχέση με τον Απώτερο Στόχο.

Για να επιτευχθεί αυτό, οι πολλαπλασιασμοί πινάκων εκτελούνται από το κάτω μέρος της ιεραρχίας προς την κορυφή, ακολουθώντας την ιεραρχική δομή. Πολλαπλασιάζοντας τους πίνακες βάρους και τα διάνυσματα με αυτόν τον τρόπο, λαμβάνουμε ένα διάνυσμα βαρών που αντιπροσωπεύει τα φύλλα ως προς τον υπό-στόχο (ή το υπό-κριτήριο) του υψηλότερου επιπέδου. Αυτή η διαδικασία επαναλαμβάνεται, δημιουργώντας παραγόμενους πίνακες βάρους για κάθε υψηλότερο στρώμα, οι οποίοι στη συνέχεια πολλαπλασιάζονται με το διάνυσμα βάρους του παραπάνω στρώματος. Ακολουθώντας αυτήν την προσέγγιση από κάτω προς τα πάνω, εκφράζουμε τελικά τις προτεραιότητες

(βαρύτητα) των εναλλακτικών επιλογών σε σχέση με τον Απώτερο Στόχο.

Επιπλέον, το μοντέλο μπορεί να βελτιωθεί με μια ανάλυση ευαισθησίας για να ληφθεί υπόψη η αβεβαιότητα στον υπολογισμό της τιμής σημασίας διαφορετικών κριτηρίων. Αυτή η ανάλυση μπορεί να παρέχει πληροφορίες για την αξιοπιστία των αποτελεσμάτων και να βοηθήσει στην αξιολόγηση του αντίκτυπου διαφόρων παραγόντων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Στο παράδειγμα, τα βάρη των σχετικών προτιμήσεων των επιλογών A, B και Γ συνθέτουν τους πίνακες βάρους επιπέδου, του εκάστοτε κλάδου. Αυτοί οι πίνακες βάρους πολλαπλασιάζονται με το αντίστοιχο διάνυσμα βάρους των υπό-κριτηρίων, ως προς τα στοιχεία απόφασης (1,1, 1,2, 1,3 σε σχέση με 1, το 2,1, 2,2 σε σχέση με 2 και 3,1, 3,2, 3,3 σε σχέση με 3) . Χρησιμοποιώντας τα αποτελέσματα της πράξης, συντίθεται ο πίνακας παραγώγων, ο οποίος εκφράζει τα βάρη των εναλλακτικών επιλογών ως προς τα στοιχεία απόφασης αυτού του επιπέδου. Τέλος, πολλαπλασιάζοντας αυτόν τον πίνακα βαρών, με το διάνυσμα βαρών των στοιχείων απόφασης ως προς τον τελικό στόχο, υπολογίζεται το τελικό διάνυσμα βαρών των εναλλακτικών επιλογών, ως προς τον τελικό στόχο (πίνακας με κόκκινη σήμανση) . Έτσι, στο παράδειγμα οι εναλλακτικές A, B και Γ κατατάσσονται τελικά με τη σειρά $\Gamma > B > A$ ως προς την επίτευξη του τελικού στόχου.



Παράδειγμα 1: Σύνθεση βαρών με την μέθοδο της AHP

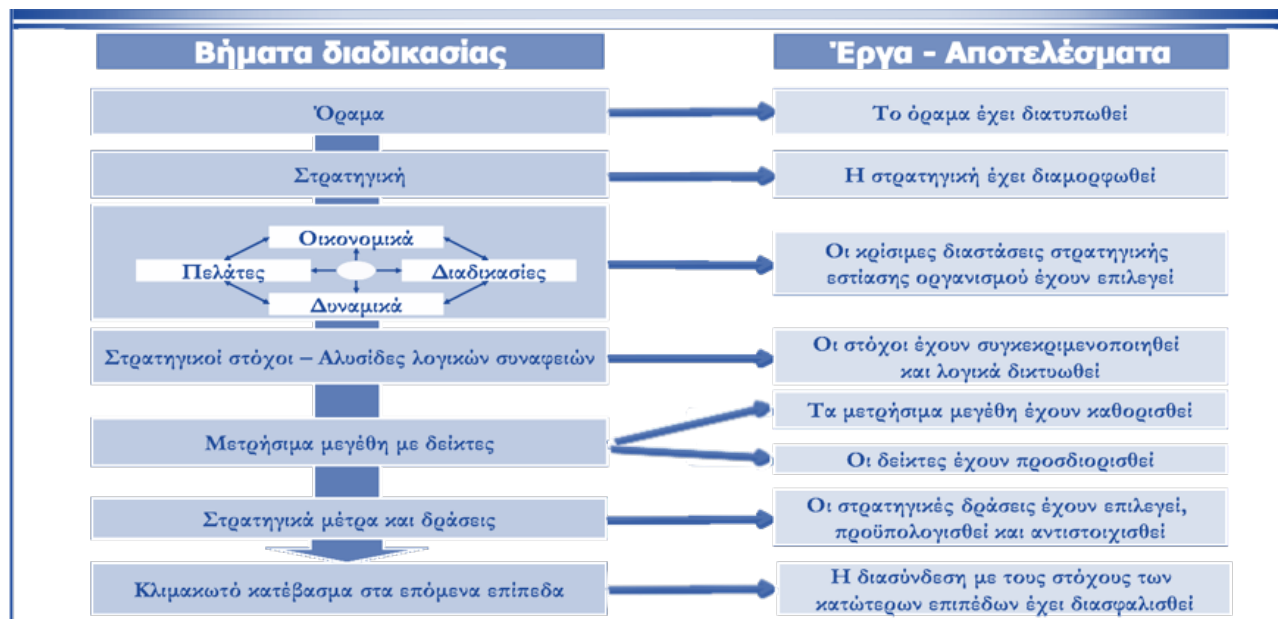
Κεφάλαιο 5

Ανάπτυξη και Εισαγωγή του Balanced Scorecard στο Πανεπιστήμιο Πειραιώς

5.1 Εισαγωγικές μεθοδολογικές παρατηρήσεις

Η εφαρμογή του Balanced Scorecard, ιδιαίτερα στο πλαίσιο της οργανωτικής ανάπτυξης και βελτίωσης της ποιότητας σε ιδρύματα όπως το Πανεπιστήμιο Πειραιώς, μπορεί να θεωρηθεί ως μια πολυεπίπεδη και λειτουργικά διαφοροποιημένη διαδικασία με τα αντίστοιχα αποτελέσματα του έργου, όπως φαίνεται στο παρεχόμενο σχήμα. Μια ολοκληρωμένη και συστηματική προσέγγιση για την κατανόηση αυτού του σχήματος αποκαλύπτει ότι τα κριτήρια και οι τεχνικές για την ανάπτυξη συστημάτων μέτρησης και αξιολόγησης απόδοσης με βάση τη μέθοδο Balanced Scorecard καθορίζονται μεθοδολογικά από τις αρχικές επιλογές και αποφάσεις που λαμβάνονται σε κάθε λογικό και συνεκτικό επίπεδο, ξεκινώντας από τη διαμόρφωση του οράματος.

Συγκεκριμένα, οι επιλεγμένες στρατηγικές διαστάσεις και οι επακόλουθες επιλογές στρατηγικών στόχων για κάθε στρατηγική κατεύθυνση επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την επιλογή των μετρήσιμων μεταβλητών και των αντίστοιχων δεικτών απόδοσης. Ουσιαστικά, οι αποφάσεις που λαμβάνονται σε κάθε στάδιο της διαδικασίας διαμορφώνουν τη βάση για τα επόμενα βήματα, δημιουργώντας ένα συνεκτικό και διασυνδεδεμένο σύστημα για τη μέτρηση και την αξιολόγηση της απόδοσης του οργανισμού χρησιμοποιώντας την προσέγγιση Balanced Scorecard.



Εικόνα 10: Ανάπτυξη του BSC ως πολυεπίπεδη διαδικασία διαφοροποίησης βημάτων και έργων

Είναι προφανές ότι τα κριτήρια, η ικανότητα και η ποιότητα της επιλογής των διαστάσεων, οι στρατηγικά σημαντικοί στόχοι και η λογική τους συσχέτιση στο πλαίσιο του στρατηγικού χάρτη επηρεάζουν την ποιότητα και το είδος του συστήματος δεικτών μέτρησης που θα αναπτυχθεί για τη στρατηγική που θα εφαρμοστεί καθώς και ο έλεγχος ή η αξιολόγηση της επίτευξής της.

Με πλαίσιο αναφοράς, λοιπόν, το σχήμα αυτό θα ακολουθήσει αναλυτική παρουσίαση της εφαρμογής της τεχνικής Balanced Scorecard στο Πανεπιστήμιο Πειραιώς.

5.2 Διατύπωση του Οράματος του Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Κατά τη διαμόρφωση του Οράματος για έναν οργανισμό, είναι σημαντικό να γίνεται διάκριση μεταξύ δύο αλληλένδετων εννοιών: της Αποστολής και των Θεμελιωδών Αξιών.

Η Αποστολή πραγματεύεται τον σκοπό του οργανισμού και εξηγεί «γιατί υπάρχουμε», παρέχοντας σχετική σταθερότητα με την πάροδο του χρόνου. Από την άλλη πλευρά, οι Βασικές Αξίες, οι οποίες σχετίζονται περισσότερο με το χρόνο, εστιάζουν στο «τι πιστεύουμε» ως οργανισμός.

Τόσο η αποστολή όσο και οι βασικές αξίες διαδραματίζουν ζωτικό ρόλο στο μακροπρόθεσμο σχέδιο του οργανισμού και εμπίπτουν στην «κανονιστική διαχείριση».

Αντίθετα, το Όραμα, το οποίο περιγράφει «πού θέλουμε να πάμε», είναι έντονα προσανατολισμένο προς το μέλλον και εμπίπτει στη «στρατηγική διαχείριση».

Το Όραμα χρησιμεύει ως μια συνοπτική έκφραση της επιθυμητής μελλοντικής κατάστασης και εικόνας του οργανισμού, ενεργώντας ως το θεμέλιο για την ανάπτυξη της στρατηγικής του οργανισμού.

Από μια άλλη άποψη, οι σημαντικές διαφορές μεταξύ αποστολής και οράματος είναι ότι:

- Η αποστολή αφορά τη δημιουργία νοήματος, ενώ το όραμα είναι προσανατολισμένο προς το εξωτερικό περιβάλλον
- Η αποστολή έχει μακροπρόθεσμο και διαρκή χαρακτήρα, ενώ το όραμα είναι μεσοπρόθεσμο έως μακροπρόθεσμο

Σε κάθε περίπτωση, επισημαίνεται ότι η κεντρική λειτουργία του Οράματος, είναι να επηρεάζει τη συμπεριφορά των εμπλεκόμενων με στοχευμένο και προσανατολιστικό τρόπο.

Για την εκπλήρωση αυτής της λειτουργίας, ο Würzl (2005) προτείνει ότι τα ακόλουθα σημεία θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά τη διατύπωση του Οράματος¹ :

- ◇ ο εκτεταμένος ορίζοντας και η διορατικότητα
- ◇ η διαπλαστική ισχύ
- ◇ τις κοινωνικές συνέπειες
- ◇ η σκοπιμότητα

Με λίγα λόγια το **Όραμα** του Πανεπιστημίου Πειραιώς είναι:

Να είναι ένα Ίδρυμα διεθνούς κύρους στο σύγχρονο Ακαδημαϊκό Χάρτη και να αναγνωρίζεται για

Α) την αριστεία στην εκπαίδευση και την έρευνα

¹ Ως μια αρκετά επιτυχημένη διατύπωση του Οράματος μπορεί να αξιολογηθεί, αυτή που αναπτύχθηκε με τον συντονισμό του συγγραφέα από μια Ομάδα Φοιτητών του Προγράμματος Διαχείρισης Υπηρεσιών Υγείας της Εθνικής Ακαδημίας Επιστημών, στο πλαίσιο του Εργαστηρίου «Διαχείριση Δημόσιας Υγείας» και αναφέρθηκε στην ανάπτυξη και εισαγωγή του Balanced Scorecard στο Κέντρο Υγείας Βύρωνα, το οποίο είναι αξιοσημείωτο ως το πρώτο Κέντρο Υγείας αστικού τύπου στην Ελλάδα: «Είμαστε το Πρώτο - Θέλουμε να Γίνουμε και Πρότυπο»

Β) την παραγωγή, διάδοση και εφαρμογή γνώσης αιχμής
Γ) τον ηγετικό ρόλο στη διαμόρφωση αξιών και στην αντιμετώπιση σύγχρονων επιστημονικών, κοινωνικών και οικονομικών προκλήσεων

Ολοκληρώνοντας, η **αποστολή** του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στο πλαίσιο που εξ αρχής του ανέθεσε η Ελληνική Πολιτεία, είναι να εκπαιδεύει, να παράγει νέα γνώση, να καλλιεργεί το πνεύμα των νέων, να προάγει τις αξίες της ελευθερίας, της δημοκρατίας και της προσφοράς στις υποθέσεις της Ελλάδας.

5.3 Στρατηγική ανάλυση του Πανεπιστημίου Πειραιώς μέσω του εργαλείου της SWOT Analysis

Το ακρωνύμιο της μεθοδολογίας SWOT-Analysis για τα Δυνατά σημεία (Strengths) , Αδυναμίες (Weakness), Ευκαιρίες (Opportunities) και Απειλές (Threats) είναι ένα εργαλείο στρατηγικής διαχείρισης, το οποίο εφαρμόζεται για τη στρατηγική ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος ενός οργανισμού. Η προστιθέμενη αξία αυτού του εργαλείου συνίσταται στη δυνατότητα αξιοποίησής του από όλα τα επίπεδα διοίκησης, κατά τη διαμόρφωση στρατηγικής, είτε αφορά ολόκληρο τον οργανισμό ΑΕΙ είτε συγκεκριμένο τμήμα (Σχολή). Η ευκολία χρήσης του και οι δυνατότητες που παρέχει για εξαγωγή χρησίων και δομημένων πληροφοριών τόσο για το εσωτερικό όσο και για το εξωτερικό περιβάλλον το έχουν καταστήσει ένα μεθοδολογικά αποδεκτό και χρήσιμο εργαλείο, ικανό να βοηθήσει οργανισμούς διαφορετικής φύσεως και φυσικά όπως τα ΑΕΙ στην οικοδόμησή μίας στρατηγικής.

Η λειτουργία του μοντέλου γενικά και επιγραμματικά ακολουθεί και βασίζεται στη μεθοδολογία εφαρμογής δημιουργικών τεχνικών εύρεσης ιδεών και λήψης αποφάσεων καθώς και δομημένης αναζήτησης συναινετικών λύσεων σε επίπεδο ομάδας.

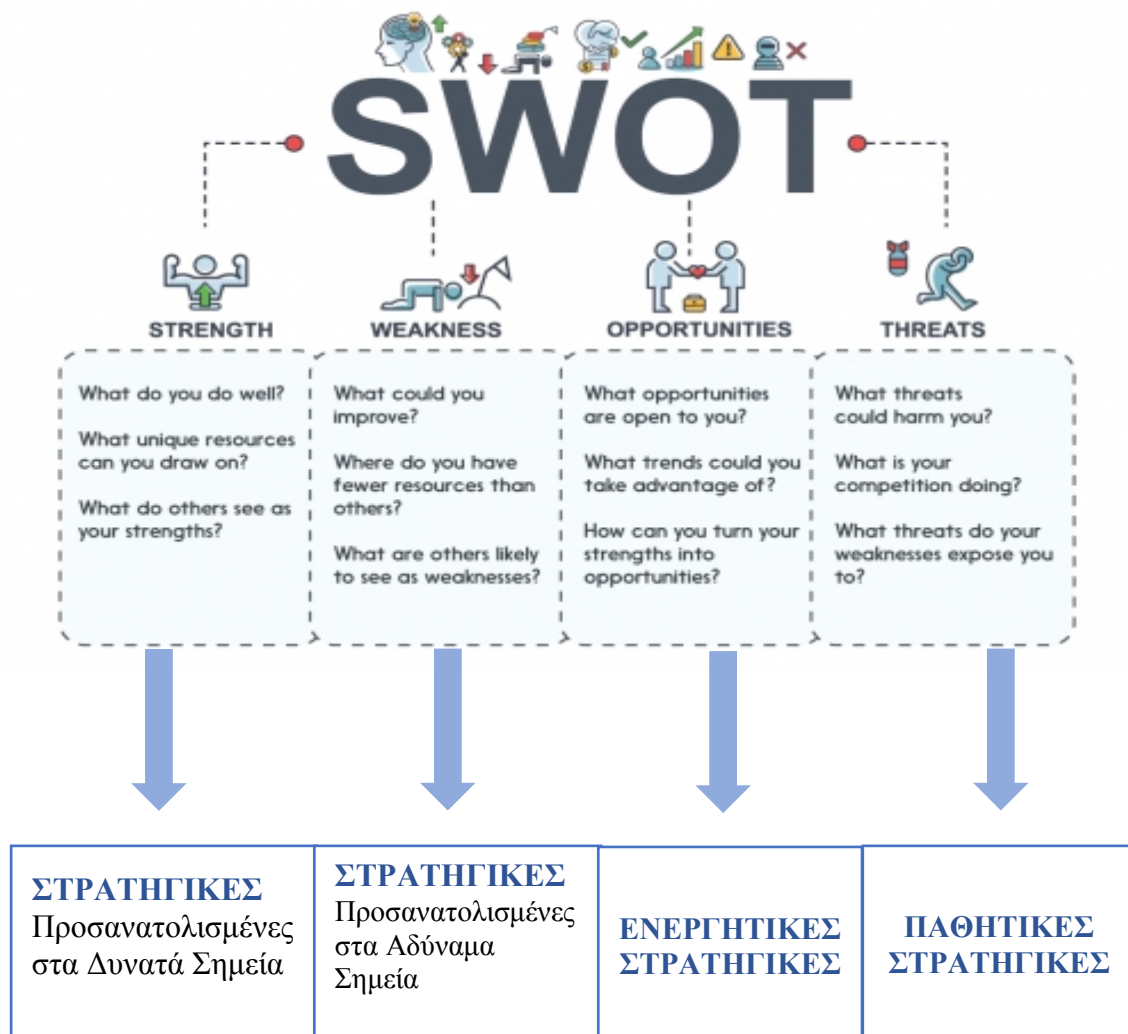
Η συνολική διαδικασία στρατηγικής ανάλυσης χωρίζεται σε τρία επίπεδα:

1. **Εσωτερική ανάλυση:** Αναζήτηση και εντοπισμός δυνατών και αδύναμων σημείων του οργανισμού

2. **Εξωτερική ανάλυση:** Αναζήτηση αναδυόμενων στρατηγικών ευκαιριών και κινδύνων που προκύπτουν και καθορίζονται από τη διαρκώς μεταβαλλόμενο διοικητικό περιβάλλον του οργανισμού

3. **Επιλογή στρατηγικής:** Βασική επιδίωξη για επιλογή στρατηγικής είναι αφενός η μέγιστη δυνατή εκμετάλλευση δυνατών σημείων και ευκαιριών και αφετέρου η ελαχιστοποίηση των ζημιών λόγω αδυναμιών και επερχόμενων κινδύνων. Ειδικότερα, η κατάλληλη στρατηγική κατεύθυνση και η επαγωγική επιλογή στρατηγικών στόχων, μέτρων και δράσεων στοχεύοντας σύμφωνα με τους αντίστοιχους συνδυασμούς στο διάγραμμα.

Όπως εύγλωττα απεικονίζεται και φαίνεται στο αναφερόμενο σχετικό διάγραμμα, ως μήτρα στρατηγικής ανάλυσης και επιλογής, η ανάλυση οδηγεί στον εντοπισμό και τη χάραξη δύο εναλλακτικών τύπων στρατηγικής κατεύθυνσης με δύο εξειδικεύσεις σε καθένα από αυτά:



Οι Ενεργητικές Στρατηγικές αναλύονται ως εξής:

1. Αξιοποίηση των δυνατών σου σημείων ώστε να εκμεταλλευτείς τις ευκαιρίες που σου προσφέρονται.
2. Το να ξεπεράσεις τα αδύναμα σημεία , ώστε να εκμεταλλευτείς τις ευκαιρίες που σου προσφέρονται.

Οι Παθητικές Στρατηγικές αναλύονται ως εξής:

1. Αξιοποίηση των δυνατών σου σημείων ώστε να ελαχιστοποιήσεις τους κινδύνους που ενέχει το εξωτερικό σου περιβάλλον.
2. Ελαχιστοποίηση των αδύναμων σημείων σου ώστε να αποφύγεις τους κινδύνους που ενέχει το εξωτερικό σου περιβάλλον.

Μια προσεκτική στρατηγική ανάλυση του ΑΕΙ, χρησιμοποιώντας αυτό το μεθοδολογικό εργαλείο, οδήγησε ανεπιφύλακτα στην επιλογή μιας ενεργητικής και επιθετικής στρατηγικής, η οποία ανέδειξε τα στρατηγικά σημαντικά πεδία δράσης και στη συνέχεια καθόρισε τη διαμόρφωση και διατύπωση των στρατηγικών στόχων όπως θα αναλυθούν παρακάτω.

Οι Στρατηγικοί Στόχοι του Πανεπιστημίου Πειραιώς είναι οι ακόλουθοι:

Σ.Σ.1 : Παραγωγή, διάδοση και εφαρμογή γνώσης αιχμής, διεύρυνση των οικονομικών, κοινωνικών και τεχνολογικών επιστημονικών πεδίων του και συνεχής προσαρμογή των προγραμμάτων σπουδών στις επιστημονικές εξελίξεις και στις ανάγκες της κοινωνίας, με προσήλωση στις αρχές της επιστημονικής δεοντολογίας.

Σ.Σ.2 : Παροχή υψηλού επιπέδου πανεπιστημιακής παιδείας και εκπαίδευσης στους φοιτητές του προς τον σκοπό αυτό.

Σ.Σ.3 : Ενίσχυση του ανθρώπινου δυναμικού και ανάπτυξη ενός ευνοϊκού περιβάλλοντος, που δημιουργεί τις προϋποθέσεις για να πετύχουν οι φοιτητές, το ακαδημαϊκό και το διοικητικό προσωπικό του Ιδρύματος.

Σ.Σ.4 : Ενίσχυση της έρευνας και της καινοτομίας, συμβάλλοντας στην οικοδόμηση και ανάπτυξη του Ευρωπαϊκού Χώρου Ανώτατης Εκπαίδευσης και Έρευνας, καθώς και στην εντονότερη διασύνδεση της εφαρμοσμένης έρευνας με την παραγωγή.

Σ.Σ.5 : Εξωστρέφεια και διεθνοποίηση με επέκταση και εντατικοποίηση των διεθνών δικτύσεων και των στρατηγικών συνεργασιών με ακαδημαϊκούς, και άλλους φορείς, συνδιαμορφώνοντας τις εξελίξεις στον ευρωπαϊκό και διεθνή ακαδημαϊκό χώρο και συμμετέχοντας ενεργά στις προσπάθειες που καταβάλλει η διεθνής κοινότητα για ανάπτυξη και ευημερία.

Σ.Σ.6 : Αναβάθμιση και επέκταση υποδομών και υπηρεσιών για την επίτευξη ενός άρτιου υλικοτεχνικού περιβάλλοντος και την αποδοτική λειτουργία του Ιδρύματος.

Σ.Σ.7 : Ισχυροποίηση της διασύνδεσης με την τοπική κοινωνία και ενίσχυση του κοινωνικού αντίκτυπου της δράσης του Ιδρύματος, μέσω της ανάπτυξης συνεργειών συνεχούς βελτίωσης της παρεχόμενης εκπαίδευσης και της έρευνας, υιοθέτησης και προώθησης των στόχων βιώσιμης ανάπτυξης και της κοινωνικής συνοχής.

Μετά την ανάλυση των Στρατηγικών Στόχων του Πανεπιστημίου Πειραιώς και το θεωρητικό πλαίσιο της SWOT Analysis, μπορούν να καθοριστούν τα KPIs (Key Performance Indicators) του Πανεπιστημίου του Πειραιά.

Πλεονεκτήματα:

1. Το όνομα και η αξιόλογη φήμη του πανεπιστημίου για την παροχή κορυφαίων ακαδημαϊκών προγραμμάτων.
2. Προσέλκυση ακαδημαϊκών σχολών υψηλής ειδίκευσης με εκτεταμένες γνώσεις και διεθνή αναγνώριση.
3. Σύγχρονες και αποτελεσματικά σχεδιασμένες εγκαταστάσεις πανεπιστημιούπολης.
4. Η συνεκτική και θετική οργανωτική κουλτούρα του ιδρύματος.
5. Προσφέροντας μεταπτυχιακά προγράμματα αιχμής σε αναδυόμενους τομείς.
6. Στιβαρή υποδομή, άφθονη εμπειρία και προηγμένες τηλεπικοινωνιακές δυνατότητες.
7. Παροχή πολύτιμων υπηρεσιών όπως Πανεπιστημιακές Εκδόσεις, Ευκαιρίες Πρακτικής Άσκησης και Γραφείο Διασύνδεσης.

8. Μια τεράστια και καλά οργανωμένη βιβλιοθήκη με μεγάλη ποικιλία επιστημονικών δημοσιεύσεων.
9. Ενίσχυση συνεργασιών με επιχειρήσεις στην Αττική και σε όλη την Ελλάδα.
10. Διατήρηση ικανοποιητικού ποσοστού εγγραφής νέων μελών.
11. Αυτονομία στις ερευνητικές προσπάθειες, σε συνδυασμό με την ικανότητα εξασφάλισης ουσιαστικής χρηματοδότησης μέσω ανταγωνιστικών ερευνητικών πρωτοβουλιών.
12. Επίτευξη επιτυχημένης συμμετοχής στις ανταλλαγές φοιτητών μέσω ευρωπαϊκών προγραμμάτων όπως το ERASMUS.

Αδυναμίες:

1. Περιορισμένη ανεξαρτησία στην επιλογή προπτυχιακών φοιτητών, επηρεάζοντας τόσο την ποιότητα όσο και την ποσότητα των υποψηφίων.
2. Παρατεταμένες περιόδους αποφοίτησης και σημαντικός αριθμός ανέργων πτυχιούχων.
3. Κυρίαρχη χρήση της ελληνικής γλώσσας για εκπαιδευτικούς σκοπούς.
4. Αυξανόμενη ζήτηση για πρόσθετο διδακτικό και διοικητικό προσωπικό.
5. Κλιμακούμενη απαίτηση για τεχνικό και εργαστηριακό προσωπικό υποστήριξης.
6. Ανεπαρκής συνεργασία με Ευρωπαϊκά και Βορειοαμερικανικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα.
7. Ανεπαρκής δέσμευση με οργανισμούς και επιχειρήσεις για την προώθηση πρωτοβουλιών εφαρμοσμένης έρευνας.
8. Αυξανόμενη ζήτηση για σύγχρονες και προηγμένες εγκαταστάσεις.

Ευκαιρίες:

1. Ο αντίκτυπος της παγκοσμιοποίησης και ο αυξανόμενος οικονομικός ανταγωνισμός.
2. Ενσωμάτωση αναδυόμενων τεχνολογιών από το οικονομικό και κοινωνικό τοπίο.
3. Ίδρυση του Ενιαίου Ευρωπαϊκού Χώρου Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης.
4. Η αυξανόμενη πολιτική και οικονομική επιρροή της Ελλάδας στα βαλκανικά έθνη.
5. Σημαντική χρηματοδότηση από την Ευρωπαϊκή Ένωση.

6. Κλιμακούμενη ζήτηση για μεταπτυχιακές σπουδές από επιχειρήσεις στην Ελλάδα και τη Νοτιοανατολική Ευρώπη.
7. Αύξηση της ανάγκης για συνεχιζόμενη εκπαίδευση και προγράμματα σπουδών.

Απειλές:

1. Η απροσδιόριστη Εθνική Στρατηγική για την Έρευνα και την Τριτοβάθμια Εκπαίδευση.
2. Η έλλειψη ουσιαστικής διοικητικής και οικονομικής αυτονομίας και η αυτάρκεια των Ιδρυμάτων της Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης.
3. Ο ανταγωνισμός στην «αγορά» της Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης.
4. Ο ανταγωνισμός στην «αγορά» της Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης από μη Ακαδημαϊκά Ιδρύματα.
5. Ο ακαδημαϊκός και οικονομικός ανταγωνισμός από τα Ανώτατα Τεχνολογικά Ιδρύματα (Τ.Ε.Ι.)
6. Μείωση της εθνικής χρηματοδότησης.
7. Μείωση της χρηματοδότησης από την Ε.Ε. από το 2006 και μετά.

Μετά το τέλος της ανάλυσης SWOT, επιλέγονται οι πιο αποτελεσματικοί συνδυασμοί εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων σύμφωνα με την αποστολή του Πανεπιστημίου Πειραιώς, προκειμένου να καθοριστούν οι στρατηγικοί στόχοι του Ιδρύματος. Όσο για το Πανεπιστήμιο Πειραιώς είναι ένα ταχέως αναπτυσσόμενο Πανεπιστήμιο, η στρατηγική του πρέπει να αντανακλά το πνεύμα ανάπτυξης και τη συνεχή ανάπτυξη και βελτίωσή του. Μερικοί από τους πιο αντιπροσωπευτικούς συνδυασμούς είναι οι εξής:

1. Το Πανεπιστήμιο εξακολουθεί να παρέχει μεταπτυχιακές σπουδές, με την υποστήριξη του ακαδημαϊκού προσωπικού που έχει υψηλή φήμη στον επιχειρηματικό κόσμο (Learning and Development Prospects).

2. Η είσοδος της Κύπρου, των άλλων βαλκανικών χωρών και των χωρών της Νοτιοανατολικής Ευρώπης στην Ευρωπαϊκή Ένωση, δίνει στο Πανεπιστήμιο Πειραιώς την ευκαιρία να ενισχύσει την κινητικότητα των σπουδαστών μέσω ευρωπαϊκών προγραμμάτων ανταλλαγών (προοπτική πελατών).

3. Η τεχνολογική υποδομή του Πανεπιστημίου Πειραιώς του δίνει τη δυνατότητα να παρέχει γνώσεις σε νέες τεχνολογίες που είναι

ιδιαίτερα ευπρόσδεκτες στο οικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον (προοπτική της εσωτερικής επιχειρηματικής διαδικασίας).

4. Η αποτελεσματική διαχείριση του Πανεπιστημίου Πειραιώς για την αποτελεσματική διαχείριση της σημαντικής Χρηματοδότησης της Ευρωπαϊκής Ένωσης (οικονομικές προοπτικές).

5. Το Πανεπιστήμιο Πειραιώς έχει την ευκαιρία για νέες συνεργασίες με ακαδημαϊκά ιδρύματα της Βορειοανατολικής Ευρώπης (προοπτική εσωτερικής επιχειρηματικής διαδικασίας).

6. Οι επιχειρήσεις είναι πρόθυμες να συνεργαστούν με το Πανεπιστήμιο Πειραιώς προκειμένου να αποκτήσουν γνώσεις για νέες θεωρίες και τεχνολογίες (προοπτική πελάτη).

7. Το Πανεπιστήμιο Πειραιώς μπορεί να χρησιμοποιήσει τις διάφορες χρηματοδοτήσεις του για την επέκταση των εγκαταστάσεων.

8. Το όνομα του , η ιστορία του και το ακαδημαϊκό προσωπικό του, είναι η απάντηση στον ανταγωνισμό των άλλων Ακαδημαϊκών Ινστιτούτων (προοπτική πελατών).

9. Η αποτελεσματική διαχείριση του Πανεπιστημίου Πειραιώς, το βοηθά να ανταπεξέλθει στις οικονομικά και κοινωνικά δύσκολες περιόδους της χώρας μας (χρηματοοικονομική προοπτική).

Συνοψίζοντας το Πανεπιστήμιο Πειραιώς είναι ένα νέο σχετικά Ίδρυμα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης στη χώρα μας που εστιάζει στις Οικονομικές , Επιχειρηματικές και Διεθνές Σπουδές. Με στόχο τη συνεχή ανάπτυξη εστιάζει στην έρευνα, συμβαδίζει με τις διεθνής τάσεις στον τομέα της επιστήμης και της οικονομίας αλλά και της κοινωνίας. Ως εκ τούτου, αναγνωρίζεται ως Ίδρυμα Ανώτατης Εκπαίδευσης υψηλής ποιότητας, στην ελληνικά αγορά εργασίας.

5.4 Διαμόρφωση Χάρτη Στρατηγικής Α.Ε.Ι.

Κεντρικό σημείο διαφοράς και δύναμης της μεθοδολογίας Balanced Scorecard είναι η λειτουργική διασύνδεση και ιεράρχηση των τεσσάρων διαστάσεων για να αποτελέσει αργότερα τη βάση για τη δημιουργία ενός ιεραρχικού και λογικά συνεκτικού πλαισίου αναφοράς στρατηγικών στόχων. Σε αυτή την προσπάθεια, οι τέσσερις διαστάσεις μπορούν να

συνδεθούν νοητά, ως ροές αλληλεξαρτώμενων και διαδοχικών επιδράσεων, σε δύο κατευθύνσεις (Würzl 2005)



Εικόνα 11: Διαμόρφωση και Δικτύωση κεντρικών αξόνων στρατηγικής ανά επίπεδο διαστάσεων της Balanced Scorecard

Η διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού ξεκινά με μια ροή επιρροής από πάνω προς τα κάτω, ξεκινώντας από το όραμα και τη στρατηγική και διαδοχικά σε κάθε επίπεδο. Μόλις καθοριστεί το Balanced Scorecard, η φάση υλοποίησης ξεκινά μια αντίστροφη κατεύθυνση, που ρέει από κάτω προς τα πάνω, εστιάζοντας στην εκτέλεση στόχων, μέτρων και δράσεων, κυρίως με γνώμονα το ανθρώπινο δυναμικό και τα οικονομικά, που αντιπροσωπεύουν τους βασικούς πόρους, συμπεριλαμβανομένου του ανθρώπινου δυναμικού και της οικονομικής-υλικής υποδομής.

Το σχήμα που παρέχεται απεικονίζει τις ενδεικτικές ροές των επιδράσεων και προς τις δύο κατευθύνσεις, αντιπροσωπεύοντας τους πιθανούς κεντρικούς άξονες του Balanced Scorecard για ένα εκπαιδευτικό ίδρυμα όπως το Πανεπιστήμιο Πειραιώς, οργανωμένο κατά διαστάσεις.

Ο Χάρτης Στρατηγικής, ο πυρήνας του Balanced Scorecard (Kaplan and Norton, 2004), αναπτύσσεται στη συνέχεια με βάση τις διασυνδέσεις στρατηγικών στόχων σε μια λογικά θεμελιωμένη αλυσίδα αιτίου και αποτελέσματος, καθοδηγώντας τους επόμενους δείκτες. Αυτές οι σχέσεις αιτίου-αποτελέσματος ενημερώνονται από προηγούμενες εμπειρίες,

περιγραφές επιχειρησιακών διαδικασιών ή αξιολογήσεις παρατηρούμενων τάσεων, όλα βασιζόμενα στη βαθιά κατανόηση του πεδίου δράσης και της εσωτερικής λογικής λειτουργίας του. Με τη συστηματική παρατήρηση του Χάρτη Στρατηγικής, η πολυπλοκότητα ενός οργανισμού μειώνεται, καθιστώντας το Balanced Scorecard ένα ισχυρό εργαλείο για τη διαχείριση των περιπλοκών του Πανεπιστημίου Πειραιώς.

Αντιπροσωπεύοντας γραφικά το σχέδιο ροής για την εφαρμογή στρατηγικών προδιαγραφών, ο Χάρτης Στρατηγικής διευκρινίζει τις στρατηγικές αποφάσεις που ακολουθούνται και τα μετρήσιμα αποτελέσματα που οδηγούν στην επίτευξή τους. Επιπλέον, χρησιμεύει ως πολύτιμο εργαλείο για την οπτικοποίηση και την επικοινωνία της στρατηγικής στα ενδιαφερόμενα μέρη, διευκολύνοντας την οικοδόμηση συναίνεσης, την κατανόηση και τη δέσμευση.



Εικόνα 12: Χάρτης Στρατηγικής του Πανεπιστημίου Πειραιώς

Συνοψίζοντας, ο Χάρτης Στρατηγικής στηρίζεται στη θεωρία ότι μπορείς να υλοποιήσεις μόνο ότι μπορείς να μετρήσεις και ότι μπορείς να μετρήσεις ότι μπορείς να περιγράψεις.

Ξεκάθαρο συστατικό στοιχείο του Balanced Scorecard αποτελεί ο Χάρτης Στρατηγικής, όπου το διάγραμμα αιτίου και αιτιατού παρουσιάζει την λογική της σύνδεσης και εξάρτησης της κάθε διάστασης και των

επιμέρους στόχων. Άρα η λεπτομερής ανάλυση και περιγραφή αυτού του Χάρτη οδηγεί σε έναν τρόπο τινά Balanced Scorecard Story.

Κεφάλαιο 6

Εφαρμογή προτεινόμενης μεθοδολογίας Balanced Scorecard (BSc) σε ελληνικά Α.Ε.Ι.

Ένα από τα κυριότερα μελήματα σε όλη την πανεπιστημιακή κοινότητα είναι η διασφάλιση της ποιότητας. Σε μια τέτοια περίοδο κρίσης, η δημιουργία μηχανισμών διασφάλισης ποιότητας στα πανεπιστήμια είναι ένα πολύ επίπονο και απαιτητικό έργο και το επίπεδο ωριμότητας των διαδικασιών αξιολόγησης διασφάλισης ποιότητας είναι σχετικά χαμηλό.

Για να μπορούν να παρακολουθούν, να αξιολογούν και να εφαρμόζουν περαιτέρω εκπαιδευτικές πολιτικές, συνιστάται στα ελληνικά πανεπιστήμια, όπως αναφέρθηκε αναλυτικά σε προηγούμενα κεφάλαια, να καθιερώσουν τη χρήση της τεχνικής Balanced Scorecard. Στόχος του συγκεκριμένου κεφαλαίου είναι η πρακτική εφαρμογή της προτεινόμενης μεθοδολογίας προκειμένου να αντιμετωπιστεί το θέμα της αξιολόγησης της ακαδημαϊκής στρατηγικής επίδοσης των ελληνικών πανεπιστημίων και να αναλυθεί ο τρόπος σκέψης και το σύστημα αξιών που χρησιμοποιεί ο υπεύθυνος λήψης αποφάσεων στη λήψη στρατηγικών αποφάσεις και στην κατάταξη των Πανεπιστημιακών Ιδρυμάτων του για το παράδειγμά μας, με βάση κάποια επιλεγμένα κριτήρια αξιολόγησης στο πλαίσιο εφαρμογής Συστήματος Εσωτερικής Διασφάλισης Ποιότητας .

Για την πρακτική εφαρμογή της μεθοδολογίας χρησιμοποιήθηκαν ακαδημαϊκά δεδομένα από πέντε ελληνικά πανεπιστήμια προκειμένου να αξιολογηθούν οι επιδόσεις τους ως προς τη διαμόρφωση της ακαδημαϊκής τους στρατηγικής για το έτος 2016. Όλοι οι δείκτες που επιλέχθηκαν, έχουν αναπτυχθεί και προτείνονται από την Εθνική Αρχή Ανώτατης Εκπαίδευσης (ΕΘΑΑΕ).

6.1 Περιγραφή του Case Study

6.1.1 Περιγραφή προβλήματος : Η χάραξη στρατηγικής στα ελληνικά Πανεπιστήμια

Τα τελευταία χρόνια παγκοσμίως, αλλά και σε ελληνικό επίπεδο, υπάρχει μια έντονη τάση στον τομέα της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, υπέρ της υποχρέωσης των πανεπιστημίων να αξιολογούνται αντανακλώντας τις ακαδημαϊκές τους επιδόσεις με βάση συγκεκριμένες διαστάσεις και κριτήρια, να συγκρίνουν με τις επιδόσεις άλλων Ιδρυμάτων και σε τεκμηριωμένες βελτιωτικές ενέργειες γίνονται για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων που έχουν τεθεί.

Σύμφωνα με τις ευρωπαϊκές απαιτήσεις για τη δημιουργία ενός ενιαίου χώρου τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, τα πανεπιστήμια πρέπει να σχεδιάσουν και να εφαρμόσουν ένα εσωτερικό σύστημα διασφάλισης ποιότητας με διαδικασίες και μηχανισμούς μέτρησης, παρακολούθησης, σύγκρισης και βελτίωσης της απόδοσής τους. Άλλωστε, για να θεωρείται αποτελεσματική και επιτυχημένη, μια διοίκηση Πανεπιστημίου θα πρέπει να πραγματοποιεί αξιολόγηση τόσο σε θεσμικό επίπεδο όσο και σε επίπεδο τμήματος και προγράμματος σπουδών. Μεταξύ άλλων, η αξιολόγηση των επιδόσεων των πανεπιστημίων συμβάλλει στη διεθνή σύγκριση των πανεπιστημίων και θέτει τις βάσεις για ένα βελτιωμένο επίπεδο ποιότητας.

Στο πλαίσιο της σύγκρισης ιδρυμάτων δημοσιεύονται βαθμολογίες πανεπιστημίων διεθνώς αλλά και στη χώρα μας, ως αποτέλεσμα μιας άλλης δημοφιλής προσέγγισης αξιολόγησης (αυτή των συστημάτων κατάταξης). Τα συστήματα κατάταξης, σύμφωνα με τον D.Webster, χαρακτηρίζονται α) από ένα σύνολο κριτηρίων βάσει των οποίων αξιολογείται η απόδοση των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων και β) από μια λίστα εκπαιδευτικών ιδρυμάτων που ταξινομούνται ανάλογα με τις επιδόσεις τους. Η σημασία που δίνεται σε αυτά τα συστήματα κατάταξης φαίνεται από το γεγονός ότι η διεθνής φήμη ενός ιδρύματος επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό και από τη θέση του στους συγκριτικούς πίνακες κατάταξης. Όμως τα ίδια τα πανεπιστήμια χρησιμοποιούν αυτά τα αποτελέσματα, παρά τις πιθανές αστοχίες και λάθη στη μεθοδολογία αυτών των συστημάτων, συμβάλλοντας έτσι στην κουλτούρα της ακαδημαϊκής αριστείας και των ελίτ πανεπιστημίων.

Σε όλα αυτά τα συστήματα κατάταξης και κατ' επέκταση στο θέμα της αξιολόγησης της πανεπιστημιακής επίδοσης, υπάρχουν διαφορετικές οπτικές που αφορούν τον σκοπό της αξιολόγησης, τις διαστάσεις της

απόδοσης, τη μεθοδολογία συλλογής και ανάλυσης των δεδομένων, τα κριτήρια και τους συντελεστές στάθμισης. Τα υπάρχοντα συστήματα επικρίνονται έντονα ως προς αυτά τα στοιχεία αλλά και ως προς τη στατιστική εγκυρότητα των δεικτών που χρησιμοποιούν και επίσης δεν δίνουν απαντήσεις ως προς την καταλληλότητά και συμβατότητά τους και συνεπώς την εφαρμογή τους σε πανεπιστήμια όλων των χωρών ανεξαρτήτως ιδιαιτεροτήτων ή τον προσανατολισμό τους.

Στη μελέτη περίπτωσης μας, δεν επιλέγεται κάποιο συγκεκριμένο σύστημα κατάταξης για την αξιολόγηση και την παρακολούθηση της ακαδημαϊκής στρατηγικής των πανεπιστημίων, αλλά επαφίεται στον υπεύθυνο λήψης αποφάσεων να αξιολογήσει και στη συνέχεια να ιεραρχήσει την ακαδημαϊκή απόδοση των ιδρυμάτων με βάση τις δικές τους αξιακές προτιμήσεις στο πλαίσιο. εφαρμογή Συστήματος Εσωτερικής Διασφάλισης Ποιότητας σύμφωνα με τις απαιτήσεις και τα κριτήρια ποιότητας που ορίζει η ελληνική αρχή διασφάλισης ποιότητας. Συγκεκριμένα, θα αναλυθεί η ακαδημαϊκή στρατηγική πέντε ελληνικών Πανεπιστημίων όπως αποτυπώνεται μέσω δεικτών ποιότητας που έχουν αναπτυχθεί και προταθεί από την ΕΘΑΑΕ. Θα επιλεγούν συγκεκριμένοι δείκτες από το γενικό σύνολο και θα αποτελέσουν τα κριτήρια κατάταξης των Πανεπιστημίων με βάση την επίδοσή τους σε αυτούς. Θα εφαρμοστεί η τεχνική ισορροπημένης στόχευσης (BSc), όπου οι επιλεγμένοι δείκτες ποιότητας θα κατανεμηθούν στις τέσσερις διαστάσεις της προσαρμοσμένες στον τομέα της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης.

6.1.2 Συλλογή και περιγραφή δεδομένων

Τα δεδομένα που χρησιμοποιήθηκαν για την εφαρμογή της προτεινόμενης μεθοδολογίας αντλήθηκαν από το Ολοκληρωμένο Εθνικό Πληροφοριακό Σύστημα Ποιότητας (ΟΠΕΣΠ) της ΕΘΑΑΕ και αφορούν στοιχεία για την απόδοση των ελληνικών Πανεπιστημίων σε ετήσιους δείκτες ποιότητας.

Η Εθνική Αρχή για την Τριτοβάθμια Εκπαίδευση είναι μια ανεξάρτητη διοικητική αρχή της οποίας η αποστολή είναι να διασφαλίζει υψηλή ποιότητα στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση. Ιδρύθηκε με τον Ν. 4653/2020 και αποτελεί τη συνέχεια της Αρχής Διασφάλισης Ποιότητας και Πιστοποίησης στην Ανώτατη Εκπαίδευση (ΑΔΙΠ), που ιδρύθηκε και λειτουργεί από το 2006. Διοικείται από τον Πρόεδρο και το Ανώτατο Συμβούλιο. Έχει διοικητική αυτοτέλεια και εποπτεύεται από τον

Υπουργό Παιδείας, ο οποίος ασκεί έλεγχο νομιμότητας. Είναι επίσης μέλος του Ευρωπαϊκού Συνδέσμου για τη Διασφάλιση Ποιότητας στην Ανώτατη Εκπαίδευση (ENQA).

Η ΕΘΑΑΕ στο πλαίσιο της αποστολής της α) συμβάλλει στη διαμόρφωση και υλοποίηση της εθνικής στρατηγικής για την ανώτατη εκπαίδευση και στην κατανομή της επιχορήγησης των Ανώτατων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων (Α.Ε.Ι.) και β) αξιολογεί και πιστοποιεί την ποιότητα της λειτουργίας των Α.Ε.Ι.

Για την εκπλήρωση της αποστολής της, η ΕΘΑΑΕ διατηρεί ένα Ολοκληρωμένο Εθνικό Πληροφοριακό Σύστημα Ποιότητας (ΟΠΕΣΠ), για την εξαγωγή και διαχείριση δεδομένων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, το οποίο είναι δομημένο σε πέντε (5) υποσυστήματα:

- (α) Δεδομένα ποιότητας της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης
- (β) Επιχειρηματική νοημοσύνη (ΒΙ)
- (γ) Μητρώο Ανεξάρτητων Εμπειρογνομόνων
- (δ) Διαχείριση Πιστοποιήσεων και
- (ε) Εσωτερική Λειτουργία.

Ειδικότερα, το ΟΠΕΣΠ μέσω των δύο υποσυστημάτων (Δεδομένα Ποιότητας και Επιχειρηματική Νοημοσύνη) εκτελεί τις ακόλουθες λειτουργίες:

Συλλέγει ετησίως ποσοτικά δεδομένα (503 πεδία: Ίδρυμα 178, Τμήμα 140, ΠΠΣ 129, ΠΜΣ 37 και ΠΔΣ 19) από όλα τα ΑΕΙ της χώρας για κάθε ακαδημαϊκό και ημερολογιακό έτος με κέντρο βάρους τις οντότητες: Ίδρυμα, Τμήμα και Προγράμματα Σπουδών των τριών κύκλων.

Υπολογίζει τις τιμές 263 δεικτών (KPI's) μέσω του ΒΙ: Ίδρυμα (130), Τμήμα (55), ΠΠΣ (51), ΠΜΣ (18) και ΠΔΣ (9).

Είναι προσβάσιμο από κάθε Ίδρυμα μέσω της ΜΟΔΠ, η οποία έχει την πλήρη ευθύνη συλλογής και υποβολής των δεδομένων.

Τροφοδοτεί με δομημένες αναφορές τις ΜΟΔΠ οι οποίες χρησιμοποιούνται για την σύνταξη στοχοθεσίας ποιότητας του Ιδρύματος, την παρακολούθηση του ΕΣΔΠ, τη σύνταξη των εκθέσεων εσωτερικής αξιολόγησης και γενικότερα στην υποστήριξη της λήψης αποφάσεων στα ΑΕΙ.

Στο πλαίσιο της εφαρμογής της μεθοδολογίας συλλέχθηκαν στοιχεία από πέντε (5) Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα για το ακαδημαϊκό έτος 2015-2016. Τα στοιχεία αυτά προέκυψαν μέσω της ΕΘΑΑΕ και αφορούν δείκτες ποιότητας για την απόδοση των επιλεγμένων ιδρυμάτων

τριτοβάθμιας εκπαίδευσης σε πέντε (5) τομείς: Ανθρώπινο Δυναμικό, Εκπαιδευτικό έργο, Έρευνα και καινοτομία, Χρηματοδότηση και Υποδομές και Υπηρεσίες. Ο αριθμός των δεικτών ποιότητας για κάθε ίδρυμα είναι 130 δείκτες από τους οποίους 27 δείκτες για εκπαιδευτικό έργο, 25 δείκτες για έρευνα και καινοτομία, 28 δείκτες για τη χρηματοδότηση και την παροχή της, 39 δείκτες για το ανθρώπινο δυναμικό και 11 δείκτες για τις υποδομές και τις υπηρεσίες.

Παρακάτω στην υποσημείωση είναι ο σύνδεσμος για το Εγχειρίδιο Δεικτών Ποιότητας ΟΠΕΣΠ που εκδόθηκε τον Σεπτέμβρη του 2021 από την Εθνική Αρχή Ανώτατης Εκπαίδευσης.²

6.2 Περιγραφή μοντέλου εφαρμογής

Το επόμενο βήμα του Case Study είναι η ανάλυση των Εκθέσεων Εξωτερικής Αξιολόγησης από την ΕΘΑΑΕ , για την αξιολόγηση της εκάστοτε ακαδημαϊκής στρατηγικής των πέντε (5) Α.Ε.Ι.. Θα αναρτηθούν τα αποτελέσματα, οι πίνακες και στην πορεία θα αναλυθούν καθώς επίσης θα κατανεμηθούν τα Πανεπιστήμια με την βάση πληροφοριών και τις αξιολογήσεις της ΕΘΑΑΕ.

Τα Ιδρύματα που θα αναλυθούν είναι το Πανεπιστήμιο Πειραιώς , το Πάντειο Πανεπιστήμιο , το Εθνικό Πολυτεχνείο Αθηνών , το Πανεπιστήμιο Κρήτης και το Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

Οι διαδικασίες που θα αναλυθούν για το εκάστοτε Ίδρυμα είναι η Εξωτερική και Εσωτερική Αξιολόγηση, το Όραμα, οι Αποστολές και οι Στόχοι , η Στρατηγική Οργανωτικής και Ακαδημαϊκής Ανάπτυξης , η Στρατηγική της Διεθνοποίησης και των Χρηματοοικονομικών και τέλος των Προγραμμάτων Σπουδών (Προπτυχιακά, Μεταπτυχιακά και Διδακτορικά).

² [Εγχειρίδιο Δεικτών Ποιότητας ΟΠΕΣΠ , ΕΘΑΑΕ , Σεπτέμβρη 2021](#)

6.2.1 Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Παρακάτω αποτυπώνονται οι τελικοί πίνακες της Έκθεσης Εξωτερικής Αξιολόγησης από την ΕΘΑΑΕ για το Πανεπιστήμιο Πειραιώς.

Αρχικά η Διαδικασία Εξωτερικής Αξιολόγησης ³ για το Πανεπιστήμιο Πειραιώς είναι:

<i>Please decide in respect to the specific evaluation area (&2.1):</i>	Tick
Worthy of merit	X
Positive evaluation	
Partially positive evaluation	
Negative evaluation	

Εικόνα 13: Διαδικασία Εξωτερικής Αξιολόγησης Πανεπιστημίου Πειραιώς

Η οργάνωση, η υποστήριξη, η συνεργασία και η διαχείριση των συναντήσεων και όλων των σχετικών εργασιών και υπηρεσιών ήταν άριστες και παρέχονται με επαγγελματικό και γνήσιο τρόπο.

³ Η εξωτερική αξιολόγηση αντιπροσωπεύει την τελική φάση της διαδικασίας διασφάλισης ποιότητας για τα ακαδημαϊκά τμήματα ή μονάδες. Περιλαμβάνει μια ολοκληρωμένη και κριτική εξέταση των αποτελεσμάτων από την εσωτερική αξιολόγηση που διεξάγεται από μια ανεξάρτητη επιτροπή εμπειρογνομόνων. Τα μέλη αυτά επιλέγονται από το Μητρώο Ανεξάρτητων Εμπειρογνομόνων που διατηρεί και ενημερώνει η Αρχή.

Ο κύριος σκοπός της εξωτερικής αξιολόγησης είναι να διασφαλίσει την πληρότητα, τη διαφάνεια και την αμεροληψία της εσωτερικής αξιολόγησης που διεξάγεται από την Ομάδα Εσωτερικής Αξιολόγησης της ακαδημαϊκής μονάδας (IAG). Αποσκοπεί στην παροχή μιας ουδέτερης και αντικειμενικής προοπτικής. Συγκεκριμένα, οι στόχοι της εξωτερικής αξιολόγησης είναι:

- Εντοπισμός και προβολή αξιέπαινων πρακτικών και τομέων βελτίωσης εντός της ακαδημαϊκής μονάδας.
- Επικύρωση και τεκμηρίωση εύλογων αιτημάτων της ακαδημαϊκής μονάδας προς το Ίδρυμα και το Δημόσιο.
- Συγκέντρωση και προώθηση αξιόλογων πρακτικών με εθνική σημασία.

Έπειτα είναι η Διαδικασία Αυτοαξιολόγησης ⁴ (ή Εσωτερικής Αξιολόγησης) για το Ίδρυμα :

<i>Please decide in respect to the specific evaluation area (&2.2):</i>	Tick
Worthy of merit	
Positive evaluation	X
Partially positive evaluation	
Negative evaluation	

Εικόνα 14: Διαδικασία Εσωτερικής Αξιολόγηση Πανεπιστήμιου Πειραιώς

Στη συνέχεια της Έκθεσης αναφέρονται ότι αφορά την Θεσμική Διακυβέρνηση, την Ηγεσία και την Στρατηγική του Ιδρύματος (ή Τμήματος). Αρχικά περιγράφεται το Όραμα , η Αποστολή και οι Στόχοι του Ιδρύματος⁵.

<i>Please decide in respect to the specific evaluation area (&3.1.1):</i>	Tick
Worthy of merit	
Positive evaluation	
Partially positive evaluation	X
Negative evaluation	

Εικόνα 15: Όραμα, Αποστολή και Στόχοι του Πανεπιστήμιου Πειραιώς

⁴ Η αρχική φάση της διαδικασίας είναι η εσωτερική αξιολόγηση, μια συμμετοχική και επαναλαμβανόμενη διαδικασία που εποπτεύεται από το ΜΟΔΙΠ του Ιδρύματος. Ουσιαστικά περιλαμβάνει μια αυτοαξιολόγηση που καθορίζει την ταυτότητα του Ανώτατου Εκπαιδευτικού Ιδρύματος (ΑΕΙ) ή της ακαδημαϊκής μονάδας. Αυτή η αξιολόγηση αποτυπώνει σχολαστικά και δίνει έμφαση σε όλες τις πτυχές της λειτουργίας της οντότητας, θετικές και αρνητικές, ενώ τεκμηριώνει τους στόχους της. Το αποκορύφωμα της εσωτερικής αξιολόγησης είναι η δημιουργία της Έκθεσης Εσωτερικής Αξιολόγησης, η οποία λαμβάνει έγκριση από τη διοίκηση (ή την ακαδημαϊκή μονάδα) του Ιδρύματος πριν υποβληθεί στην Αρχή για την έναρξη της επακόλουθης εξωτερικής διαδικασίας αξιολόγησης.

⁵ Τα ιδρύματα συνήθως καθιερώνουν και δικαιολογούν τον εαυτό τους περιγράφοντας μια δήλωση αποστολής, η οποία στη συνέχεια επεξεργάζεται μέσω ενός συνόλου στόχων, δηλαδή ιδανικών δηλώσεων για την επιδίωξη αυτής της δήλωσης αποστολής. Αυτοί οι στόχοι με τη σειρά τους μεταφράζονται σε ένα σύνολο στόχων, δηλαδή σε επιθυμητά αποτελέσματα που μπορούν να μετρηθούν ως πρόοδος προς την επίτευξη των στόχων του ιδρύματος. Και με τη σειρά τους ορίζονται με όρους συνόλων στρατηγικών που έχουν σχεδιαστεί για την προώθηση και την υλοποίηση αυτών των στόχων.

Ενώ το ίδρυμα φαίνεται να έχει σαφή κατανόηση των στόχων και των προτεραιοτήτων του για την υλοποίηση της αποστολής του, η ίδια η δήλωση αποστολής και η επεξεργασία της όσον αφορά τους στόχους δεν είναι σαφείς και ξεκάθαροι. Δεν έχουν καθοριστεί προτεραιότητες και δεν φαίνεται να υπάρχουν μηχανισμοί παρακολούθησης για την αξιολόγηση της προόδου του πανεπιστημίου προς την επίτευξη των στόχων του.

Σε αντίθεση με την ακριβώς προηγούμενη αξιολόγηση, η αξιολόγηση για την Στρατηγική Οργανωτικής Ανάπτυξης είναι άκρως θετική.

<i>Please decide in respect to the specific evaluation area (&3.1.2):</i>	Tick
Worthy of merit	
Positive evaluation	X
Partially positive evaluation	
Negative evaluation	

Εικόνα 16: Στρατηγική Οργανωτική Ανάπτυξη του Πανεπιστημίου Πειραιώς

Η προτεινόμενη οργανωτική δομή του πανεπιστημίου θα εισαγάγει αρκετές καινοτομίες και μοντέλα πιο αποτελεσματικής και αποδοτικής διοίκησης. Επειδή επί του παρόντος δεν είναι σαφές ποιες διατάξεις των προηγούμενων καταστατικών και διαδικασιών εξακολουθούν να είναι σχετικές και ποιες δεν μπορούν να χρησιμοποιηθούν, υπάρχει γενική απροθυμία να προχωρήσουμε σε αποφάσεις που ενδέχεται να έχουν νομικές επιπτώσεις για τα μέλη ΔΕΠ και τους εμπλεκόμενους διοικητικούς λειτουργούς. Μέχρι λοιπόν να εγκριθεί η νέα δομή από το Υπουργείο Παιδείας και να εφαρμοστεί από το πανεπιστήμιο (εντός 3-4 μηνών από την έγκρισή του) το ίδρυμα κάνει ό,τι καλύτερο μπορεί κάτω από την κατάσταση αβεβαιότητας στην οποία έχει τεθεί από το Υπουργείο.

Ο Πρύτανης είναι ένας ενθουσιώδης, αφοσιωμένος και ενεργητικός μελετητής με μεγάλη επιθυμία να υπηρετήσει το ίδρυμά του. Αυτός και η διοικητική του ομάδα κάνουν ό,τι περνά από το χέρι τους για να κυβερνήσουν αποτελεσματικά το πανεπιστήμιο. Η δράση και η αδράνεια της εθνικής κυβέρνησης εμποδίζουν σοβαρά αυτήν την προσπάθεια. Η ομάδα του Πρύτανη θα μπορούσε να είναι πολύ πιο αποτελεσματική εάν το νομικό πλαίσιο κάτω από το οποίο λειτουργεί αποσαφηνιζόταν και

διατηρούνταν σταθερό για μια περίοδο αρκετών ετών από την εθνική κυβέρνηση.

Όσον αφορά την Στρατηγική Ακαδημαϊκής Ανάπτυξης ⁶ η αξιολόγηση είναι

<i>Please decide in respect to the specific evaluation area (&3.1.2):</i>	Tick
Worthy of merit	
Positive evaluation	X
Partially positive evaluation	
Negative evaluation	

Εικόνα 17: Στρατηγική Ακαδημαϊκή Ανάπτυξη του Πανεπιστημίου Πειραιώς

Γίνεται μεγάλη προσπάθεια για ποιοτική εκπαίδευση σε ένα φιλικό περιβάλλον που ενισχύει την ακαδημαϊκή εμπειρία των φοιτητών και αναπτύσσει θετικά συναισθήματα στον φοιτητικό πληθυσμό για το ίδρυμα, τους τομείς σπουδών του και τις εκπαιδευτικές ευκαιρίες γενικότερα. (Δεν έχουν γίνει πανεπιστημιακές «καταλείψεις» στο Πα.Πει., είπαν στην ΕΟΚ!). Υπάρχει επίσης σχέδιο με προτεραιότητες, χρονοδιαγράμματα και στρατηγικές για την περαιτέρω ανάπτυξη των προγραμμάτων και των αναλυτικών προγραμμάτων.

Από τη λιγότερο θετική πλευρά, δεν υπάρχει συστηματική και ενιαία μέθοδος, μοντέλο ή μηχανισμός για την παρακολούθηση των τρεχόντων ακαδημαϊκών στόχων και στόχων σε επίπεδο Τμήματος, Σχολείου ή πανεπιστημίου, πέρα από τις αξιολογήσεις μαθημάτων του όρου φοιτητών, οι οποίες προσφέρουν περιορισμένη και περιστασιακά αμφισβητήσιμη ως προς την αντικειμενικότητα, άποψη των ακαδημαϊκών επιδόσεων του πανεπιστημίου και των επιμέρους διδακτικών του ενοτήτων.

Όσον αφορά στη πορεία την Χρηματοοικονομική Στρατηγική⁷ του Πανεπιστημίου Πειραιώς είναι:

⁶ Αφορά την ανάπτυξη του εκάστοτε Ιδρύματος σε Σχολές και Τμήματα, στόχους και χρονοδιαγράμματα και μέτρα που λαμβάνονται για την επίτευξη αυτών.

⁷ Αφορά όλα τα χρηματοοικονομικά στοιχεία ενός Ιδρύματος (διαχείριση κεφαλαίων , προϋπολογισμού , τον λογαριασμό Ειδικών Κονδυλίου Έρευνας , διαχείριση και ανάπτυξη της Πανεπιστημιακής Περιουσίας καθώς και το Σύστημα Ποιότητας Χρημ/κης Διαχείρισης (ISO).

<i>Please decide in respect to the specific evaluation area (&3.1.5):</i>	Tick
Worthy of merit	
Positive evaluation	X
Partially positive evaluation	
Negative evaluation	

Εικόνα 18: Χρηματοοικονομική Στρατηγική του Πανεπιστημίου Πειραιώς

Συνολικά, τα διάφορα μέρη της οικονομικής στρατηγικής του πανεπιστημίου είναι υγιή, αλλά τα στελέχη του πανεπιστημίου θα πρέπει να εξετάσουν προσεκτικά το θέμα των δημοσιονομικών χορηγήσεων του τμήματος και να λάβουν μέτρα για να διορθώσουν το πρόβλημα.

Έπειτα ασχολούμαστε με την Στρατηγική Διεθνοποίησης⁸ του Ιδρύματος καθώς είναι αρκετά σημαντικός παράγοντας στην εποχή που διανύουμε. Το Πανεπιστήμιο Πειραιώς είναι σε άριστο επίπεδο όπως φαίνεται και από την παρακάτω εικόνα.

<i>Please decide in respect to the specific evaluation area (&3.1.9):</i>	Tick
Worthy of merit	X
Positive evaluation	
Partially positive evaluation	
Negative evaluation	

Εικόνα 19: Στρατηγική Διεθνοποίησης του Πανεπιστημίου Πειραιώς

Ενώ πρέπει να καταβληθούν περισσότερες προσπάθειες για την προώθηση της συμμετοχής σε διεθνή δίκτυα, το Πα.Πει. έχει κάνει σταθερά βήματα προς τη διεθνή ολοκλήρωση σε πολλές από τις δραστηριότητές της. Ο στόχος του πανεπιστημίου να ενισχύσει τους διεθνείς δεσμούς αποτελεί σημαντικό μέρος της στρατηγικής διεθνοποίησης του και ελπίζει να καταστήσει το ίδρυμα σημαντικό

⁸ Αφορά την Διεθνή Διάσταση στα αναλυτικά προγράμματα και την έρευνα, συμμετοχή σε διεθνή δίκτυα ΑΕΙ και συνεργασία με άλλες χώρες.

κόμβο τριτοβάθμιας εκπαίδευσης στην ευρύτερη περιοχή των Βαλκανίων και όχι μόνο.

Τέλος θα αναλυθεί η Στρατηγική για το Πρόγραμμα Σπουδών⁹ του Ιδρύματος . Εδώ θα υπάρξει ένας μέσος Πίνακας Αξιολόγησης για το Πανεπιστήμιο Πειραιώς που θα αναλυθεί στην παρακάτω δικαιολόγηση.

<i>Please decide in respect to the specific evaluation area (&3.2.1):</i>	Tick
Worthy of merit	
Positive evaluation	X
Partially positive evaluation	
Negative evaluation	

Εικόνα 20: Μέση Στρατηγική του Προγράμματος Σπουδών του Πανεπιστημίου Πειραιώς

Αρχικά για το Πρόγραμμα Προπτυχιακών Σπουδών βαθμολογείται ως Θετική Αξιολόγηση καθώς είναι σε ένα άκρως θετικό σημείο αλλά υπάρχουν επιπλοκές από το περιβάλλον της Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης και τους συνεχώς μεταβαλλόμενους νόμους από το Υπουργείο Παιδείας.

Έπειτα το Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών βαθμολογείται ως Άριστο αφού οι προσφορές μεταπτυχιακών προγραμμάτων φαίνεται να είναι πιο καινοτόμες και είναι, γενικά, δομημένες εκτός του περιοριστικού εθνικού κυβερνητικού ρυθμιστικού περιβάλλοντος. Επίσης, παράγουν πρόσθετα έσοδα που βοηθούν στην κάλυψη δαπανών που διαφορετικά δεν θα ήταν διαθέσιμα για την υποστήριξη ακαδημαϊκών και διδακτικών δραστηριοτήτων.

Τέλος το Πρόγραμμα Διδακτορικών Σπουδών βαθμολογείται ως Εν μέρη Θετική Αξιολόγηση όμως , αυτή η κατάταξη αντικατοπτρίζει τη συνολική αδύναμη σύνθεση των διδακτορικών προγραμμάτων και τους ανεπαρκείς πόρους για την υποστήριξή τους.

Ολοκληρώνοντας όλους τους ελέγχους η τελική απόφαση της έρευνας είναι μία **Θετική Αξιολόγηση** για το Πανεπιστήμιο Πειραιώς.

⁹ Το Πρόγραμμα Σπουδών αναπτύσσεται σε Πρόγραμμα Προπτυχιακών , Μεταπτυχιακών και Διδακτορικών Σπουδών στο εκάστοτε Ίδρυμα.

6.2.2 Πάντειο Πανεπιστήμιο

Παρακάτω αποτυπώνονται οι τελικοί πίνακες της Έκθεσης Εξωτερικής Αξιολόγησης από την ΕΘΑΑΕ για το Πάντειο Πανεπιστήμιο.

Αρχικά η Διαδικασία Εξωτερικής Αξιολόγησης για το Πάντειο Πανεπιστήμιο είναι :

<i>Please decide in respect to the specific evaluation area (&2.1):</i>	Tick
Worthy of merit	
Positive evaluation	x
Partially positive evaluation	
Negative evaluation	

Εικόνα 21: Διαδικασία Εξωτερικής Αξιολόγησης Πάντειου Πανεπιστήμιου

Έπειτα είναι η Διαδικασία Αυτοαξιολόγησης (ή Εσωτερικής Αξιολόγησης) για το Ίδρυμα :

<i>Please decide in respect to the specific evaluation area (&2.2):</i>	Tick
Worthy of merit	
Positive evaluation	x
Partially positive evaluation	
Negative evaluation	

Εικόνα 22: Διαδικασία Εσωτερικής Αξιολόγησης Πάντειου Πανεπιστήμιου

Όσον αφορά το Όραμα, την Αποστολή και τους Στόχους του Ιδρύματος είναι:

<i>Please decide in respect to the specific evaluation area (&3.1.1):</i>	Tick
Worthy of merit	
Positive evaluation	
Partially positive evaluation	x
Negative evaluation	

Εικόνα 23: Όραμα, Αποστολή και Στόχοι του Πάντειου Πανεπιστήμιου

Η βαθμολογία βασίζεται στο γεγονός των ελλείψεων στο γενικό όραμα του ιδρύματος.

Στη συνέχεια αναλύεται η Στρατηγική Οργανωτικής Ανάπτυξης του Ιδρύματος καθώς και της Ακαδημαϊκής Ανάπτυξης .

<i>Please decide in respect to the specific evaluation area (&3.1.2):</i>	Tick
Worthy of merit	
Positive evaluation	
Partially positive evaluation	x
Negative evaluation	

Εικόνα 24: Στρατηγική Οργανωτικής Ανάπτυξης του Πάντειου Πανεπιστήμιου

Η βαθμολογία επηρεάζεται κυρίως από το έλλειμμα στο οργανόγραμμα (οργανόγραμμα) που αντανακλά την κατάσταση των αρχών της δεκαετίας του 1990. Το νομικό πλαίσιο είναι υπερβολικά περιοριστικό και εμποδίζει την ορθή ανάπτυξη της ακαδημαϊκής έρευνας και διδασκαλίας. Περαιτέρω, η ανάπτυξη του Ιδρύματος παρεμποδίζεται αναίτια από την εκκρεμή ακόμη έγκριση του καταστατικού του νέου Ιδρύματος από το Υπουργείο Παιδείας.

<i>Please decide in respect to the specific evaluation area (&3.1.3):</i>	Tick
Worthy of merit	
Positive evaluation	
Partially positive evaluation	x
Negative evaluation	

Εικόνα 25: Στρατηγική Ακαδημαϊκής Ανάπτυξης του Πάντειου Πανεπιστήμιου

Η βαθμολογία επηρεάζεται κυρίως από τη τρέχουσα στρατηγική όπως διαμορφώθηκε από τον Πρύτανη που επιδιώκει κυρίως ποσοτικούς στόχους με στόχο την «ολιγοποίηση» της έρευνας και της εκπαίδευσης με την αφομοίωση συναφών, αλλά όχι βιώσιμων τμημάτων άλλων πανεπιστημίων. Αυτή η στρατηγική είναι τόσο επιστημονικά αναποτελεσματική όσο και πολιτικά αμφισβητήσιμη.

Στη συνέχεια , για την Χρηματοοικονομική Στρατηγική του Ιδρύματος είναι:

<i>Please decide in respect to the specific evaluation area (&3.1.5):</i>	Tick
Worthy of merit	
Positive evaluation	x
Partially positive evaluation	
Negative evaluation	

Εικόνα 26: Χρηματοοικονομική Στρατηγική του Πάντειου Πανεπιστήμιου

Η αξιολόγηση βασίζεται στο γεγονός ότι το Ίδρυμα αντιμετωπίζει αρκετά καλά την τρέχουσα σοβαρή οικονομική κατάσταση.

Έπειτα ασχολούμαστε με την Στρατηγική Διεθνοποίησης του Ιδρύματος καθώς είναι αρκετά σημαντικός παράγοντας στην εποχή που διανύουμε.

<i>Please decide in respect to the specific evaluation area (&3.1.9):</i>	Tick
Worthy of merit	x
Positive evaluation	
Partially positive evaluation	
Negative evaluation	

Εικόνα 27: Στρατηγική Διεθνοποίησης του Πάντειου Πανεπιστήμιου

Το Πάντειο Πανεπιστήμιο έχει έντονο ενδιαφέρον για τη διεθνοποίηση της εκπαίδευσης και έχει ολοκληρώσει μια ανάλυση SWOT σχετικά με την εφαρμογή της Διεθνοποίησης. Εντοπίστηκαν τα δυνατά σημεία, οι ευκαιρίες, οι αδυναμίες και οι απειλές. Υπάρχουν περισσότερες από 230 διμερείς συμφωνίες με Ευρωπαϊκά Πανεπιστήμια.

Τέλος θα αναλυθεί η Στρατηγική για το Πρόγραμμα Σπουδών του Ιδρύματος . Εδώ θα υπάρξει ένας μέσος Πίνακας Αξιολόγησης για το Πάντειο Πανεπιστήμιο που θα αναλυθεί στην παρακάτω δικαιολόγηση.

<i>Please decide in respect to the specific evaluation area (&3.2.1):</i>	Tick
Worthy of merit	
Positive evaluation	X
Partially positive evaluation	
Negative evaluation	

Εικόνα 28: Μέση Στρατηγική του Προγράμματος Σπουδών του Πάντειου Πανεπιστήμιου

Αρχικά για το Πρόγραμμα Προπτυχιακών Σπουδών βαθμολογείται ως Άριστη Αξιολόγηση καθώς είναι σε ένα άριστο σημείο αλλά υπάρχουν επιπλοκές οι οποίες είναι σημαντικό να επιλυθούν.

Έπειτα το Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών βαθμολογείται ως Άριστο αφού οι προσφορές μεταπτυχιακών προγραμμάτων φαίνεται να είναι συνυφασμένες με την ιστορία του Ιδρύματος και άλλα με την καινοτομία της εποχής. Το Πάντειο Πανεπιστήμιο έχει μια καλά καθορισμένη παιδαγωγική πολιτική. Τα προγράμματα σπουδών όλων των μεταπτυχιακών προγραμμάτων είναι καλά δομημένα. Οι μέθοδοι

διδασκαλίας αποτελούνται από ένα μείγμα διαλέξεων, εργαστηρίων και πρακτικής κατάρτισης.

Τέλος το Πρόγραμμα Διδακτορικών Σπουδών βαθμολογείται ως Εν μέρη Θετική Αξιολόγηση όμως , αυτή η κατάταξη βασίστηκε στο γεγονός του μεγάλου αριθμού διδακτορικών φοιτητών και των αδιαφανών κριτηρίων εισαγωγής.

Ολοκληρώνοντας όλους τους ελέγχους η τελική απόφαση της έρευνας είναι μία **Θετική Αξιολόγηση** για το Πάντειο Πανεπιστήμιο.

6.2.3 Εθνικό Πολυτεχνείο Πανεπιστήμιο Αθηνών

Παρακάτω αποτυπώνονται οι τελικοί πίνακες της Έκθεσης Εξωτερικής Αξιολόγησης από την ΕΘΑΑΕ για το Εθνικό Πολυτεχνείο Πανεπιστήμιο Αθηνών.

Αρχικά η Διαδικασία Εξωτερικής Αξιολόγησης για το Εθνικό Πολυτεχνείο Πανεπιστήμιο Αθηνών είναι :

<i>Please decide in respect to the specific evaluation area (&2.1):</i>	Tick
Worthy of merit	
Positive evaluation	
Partially positive evaluation	X
Negative evaluation	

Εικόνα 29: Διαδικασία Εξωτερικής Αξιολόγησης Εθνικού Πολυτεχνείου Αθηνών

Η διαδικασία εξωτερικής αξιολόγησης ήταν επαρκής και παρείχε στην ΕΟΚ τουλάχιστον τις ελάχιστες απαραίτητες πληροφορίες για τη διεξαγωγή της αξιολόγησης. Δεδομένου ότι υπήρχαν διαθέσιμα υποδείγματα εκθέσεων από αξιολογήσεις άλλων ιδρυμάτων, θα περίμενε κανείς από την ηγεσία του ΕΜΠ μια παρουσίαση εξορθολογισμένη για να αντιμετωπίσει τα ζητήματα για τα οποία ζητήθηκε να αναφέρει η ΕΟΚ, καθώς και να παρουσιάσει το όραμα και τη στρατηγική του Ιδρύματος σε έντυπη μορφή. Εκτός από την Εσωτερική Έκθεση που ήταν διαθέσιμη εκ των προτέρων, πρόσθετο υλικό παρασχέθηκε κατά τη διάρκεια της ίδιας της εβδομάδας αξιολόγησης, σημαντικό μέρος του

οποίου η ΕΟΚ είχε ελάχιστο ή καθόλου χρόνο να εξετάσει. Θα ήταν επίσης επιθυμητό να επισκεφτούμε όλα τα κτίρια του Πολυτεχνείου και να έχουμε περισσότερες αλληλεπιδράσεις με μεμονωμένους καθηγητές, προσωπικό και φοιτητές.

Έπειτα είναι η Διαδικασία Αυτοαξιολόγησης (ή Εσωτερικής Αξιολόγησης) για το Ίδρυμα :

<i>Please decide in respect to the specific evaluation area (&2.2):</i>	Tick
Worthy of merit	
Positive evaluation	X
Partially positive evaluation	
Negative evaluation	

Εικόνα 30: Διαδικασία Εσωτερικής Αξιολόγησης Εθνικού Πολυτεχνείου Αθηνών

Το ΕΜΠ κατέβαλε σημαντική προσπάθεια για τη σύνταξη μιας ολοκληρωμένης έκθεσης εσωτερικής αξιολόγησης που η ΕΕΑ έκρινε αξιόπαινη. Ωστόσο, η διαδικασία θα μπορούσε να επωφεληθεί από τη συγκεκριμένη συμβολή του διοικητικού προσωπικού και των μαθητών και οι αναφερόμενες καταχωρίσεις θα μπορούσαν να επωφεληθούν από τη σαφήνεια και το καλύτερο βελτιωμένο περιεχόμενο και χρονοδιαγράμματα σε μέρη (π.χ. τήρηση των περιορισμών ECTS σε όλες τις Σχολές)

Στη συνέχεια όσον αφορά το Όραμα , την Αποστολή και τους στόχους του Ιδρύματος , βαθμολογήθηκε και εδώ ως εν μέρη θετική αξιολόγηση όπως θα φανεί και στην επόμενη εικόνα :

<i>Please decide in respect to the specific evaluation area (&3.1.1):</i>	Tick
Worthy of merit	
Positive evaluation	
Partially positive evaluation	X
Negative evaluation	

Εικόνα 31: Αξιολόγηση Οράματος , Αποστολής και Στόχων του Εθνικού Πολυτεχνείου Αθηνών

Η δήλωση αποστολής και οι στόχοι του ΕΜΠ είναι μάλλον ευρείες και θα μπορούσαν να επωφεληθούν από ένα σχετικό χρονοδιάγραμμα, που ενδεχομένως περιλαμβάνει προτεραιότητες. Ένα εξορθολογισμένο σύνολο στόχων θα παρέχει εμπιστοσύνη και θα καθιερώσει τις απαραίτητες διαδικασίες για την υλοποίηση του ευρύτερου συνόλου στόχων.

Στις επόμενες δύο εικόνες αναλύεται η βαθμολογία του ΕΜΠ όσον αφορά τη Στρατηγική Οργανωτικής Ανάπτυξης του Ιδρύματος καθώς και την Ακαδημαϊκή Ανάπτυξης .

<i>Please decide in respect to the specific evaluation area (&3.1.2):</i>	Tick
Worthy of merit	
Positive evaluation	
Partially positive evaluation	X
Negative evaluation	

Εικόνα 32: Στρατηγική Οργανωτική Ανάπτυξη του Εθνικού Πολυτεχνείου Αθηνών

<i>Please decide in respect to the specific evaluation area (&3.1.3):</i>	Tick
Worthy of merit	
Positive evaluation	
Partially positive evaluation	X
Negative evaluation	

Εικόνα 33: Ακαδημαϊκή Ανάπτυξη του Εθνικού Πολυτεχνείου Αθηνών

Όσον αφορά το πρώτο σκέλος της βαθμολόγησης το διοικητικό διάγραμμα που παρουσιάστηκε στην ΕΟΚ ήταν περιγραφικό. Ωστόσο, η συγκεκριμένη «περιγραφή εργασίας» και το σκεπτικό πίσω από την κατανομή των καθηκόντων μεταξύ των υπηρεσιών ήταν μάλλον ασαφή.

Για το δεύτερο κατά σειρά το ΕΜΠ έχει παράσχει στην ΕΟΚ ένα σύνολο στόχων και σχεδίων, συμπεριλαμβανομένων των ενημερώσεων στην ανάπτυξη της ακαδημαϊκής στρατηγικής της. Ωστόσο, μετρήσιμα αποτελέσματα, προκλήσεις και ένα πρόχειρο χρονοδιάγραμμα θα ήταν χρήσιμα στην προτεινόμενη στρατηγική.

Ολοκληρώνοντας οι νεοεκλεγείς ηγέτες δήλωσαν μια σειρά από στρατηγικές για τη βελτίωση των διοικητικών και ακαδημαϊκών υπηρεσιών.

Συνεχίζοντας, η Χρηματοοικονομική Στρατηγική του ΕΜΠ είναι αρκετά θετική όπως θα δούμε παρακάτω και για αυτό οφείλεται σε μεγάλο βαθμό η αποτελεσματική προσέγγιση σχετικά με την αυξημένη χρηματοδότηση από μια σειρά ερευνητικών έργων, που οδήγησαν σε αυξημένα γενικά έξοδα για την κάλυψη λειτουργικών δαπανών.

<i>Please decide in respect to the specific evaluation area (&3.1.5):</i>	Tick
Worthy of merit	
Positive evaluation	X
Partially positive evaluation	
Negative evaluation	

Εικόνα 34: Χρηματοοικονομική Στρατηγική του Εθνικού Πολυτεχνείου Αθηνών

Η εξαιρετική απόδοση στη λήψη επιχορηγήσεων Ε&Α και τα συναφή γενικά έξοδα (μέσω ΕΛΚΕ και ICCS) αντισταθμίζουν τις βαθιές κρατικές περικοπές. Υπάρχουν πολλές ευκαιρίες για έσοδα από μη δημόσιες πηγές, που θα μπορούσαν να βελτιώσουν σημαντικά την οικονομική ευημερία του ΕΜΠ.

Έπειτα ασχολούμαστε με την Στρατηγική Διεθνοποίησης του Ιδρύματος καθώς είναι ένας μείζων παράγοντας στην εποχή μας.

<i>Please decide in respect to the specific evaluation area (&3.1.9):</i>	Tick
Worthy of merit	
Positive evaluation	X
Partially positive evaluation	
Negative evaluation	

Εικόνα 35: Στρατηγική Διεθνοποίησης του Εθνικού Πολυτεχνείου Αθηνών

Το ΕΜΠ είναι καλά ενσωματωμένο με τη διεθνή ερευνητική κοινότητα, συμμετέχοντας σε διάφορα ευρωπαϊκά έργα E&A και αναπτύσσοντας πρόγραμμα συνεργασίας με Γαλλικό Πανεπιστήμιο. Επιπλέον, το ΕΜΠ δίνει υψηλή προτεραιότητα στην ενίσχυση των διαπολιτισμικών δραστηριοτήτων και στη συμμετοχή σε διεθνή δίκτυα ΑΕΙ. Ωστόσο, η διεθνής διάσταση θα μπορούσε να αναπτυχθεί περαιτέρω.

Τέλος θα αναλυθεί η Στρατηγική για το Πρόγραμμα Σπουδών του Ιδρύματος. Εδώ θα υπάρξει ένας μέσος Πίνακας Αξιολόγησης για το Εθνικό Πολυτεχνείο Αθηνών που θα αναλυθεί στην παρακάτω δικαιολόγηση.

<i>Please decide in respect to the specific evaluation area (& 3.2.2):</i>	Tick
Worthy of merit	
Positive evaluation	
Partially positive evaluation	X
Negative evaluation	

Εικόνα 36: Μέση Στρατηγική του Προγράμματος Σπουδών του Εθνικού Μετσόβιου Πολυτεχνείου

Όσον αφορά τα Προπτυχιακά Προγράμματα μια σειρά ζητημάτων πηγάζει από την προβληματική παρέμβαση της Πολιτείας (μειωμένη χρηματοδότηση, πολιτική στάσιμων φοιτητών και αυξημένος αριθμός εισερχομένων φοιτητών). Ωστόσο, παρά τις πολύτιμες προσπάθειες φοιτητών και καθηγητών να διατηρήσουν το αδιαμφισβήτητο brand name του ΕΜΠ, η εσωστρέφεια της ηγεσίας και ο χαμηλός βαθμός ευελιξίας για τον εξορθολογισμό του προγράμματος σπουδών, τη μείωση του μέσου χρόνου σπουδών και τη σημαντική μείωση των εξεταστικών περιόδων, είναι τομείς που θα μπορούσαν να βελτιωθούν σημαντικά.

Η υψηλότερη βαθμολογία σε σχέση με το προπτυχιακό πρόγραμμα αποδίδεται στον πιο λογικό φόρτο μαθημάτων και στους μέσους χρόνους αποφοίτησης. Το επιχείρημα του ΕΜΠ για μηδενικά δίδακτρα είναι ότι τα ποιοτικά τους προγράμματα θα προσελκύσουν κορυφαίους φοιτητές, αλλά ακόμη και τα ελάχιστα δίδακτρα θα μπορούσαν να δημιουργήσουν τα τόσο αναγκαία έσοδα. Θα άξιζε να γίνουν βήματα προς την εξωστρέφεια με αυξημένη διδασκαλία στα Αγγλικά και τη δημιουργία Σχολής Μεταπτυχιακών Σπουδών για τη θέσπιση προτύπων στη μεταπτυχιακή εκπαίδευση.

Ολοκληρώνοντας σε επίπεδο Διδακτορικών Σπουδών που κατέχει την καλύτερη αξιολόγηση από τις τρεις κατηγορίες, αξιολογείται έτσι καθώς η αριστεία της ατομικής ικανότητας είναι χωρίς καμία αμφιβολία άξια αξίας. Η εισαγωγή διδακτορικών μαθημάτων, Graduate School για παρακολούθηση της προόδου και ανάπτυξη μαθημάτων σε επίπεδο διδακτορικού, κέντρα αριστείας, συστηματική επιλογή και αξιολόγηση φοιτητών και στρατηγικές σε όλο το ΕΜΠ, θα ήταν οι κύριοι χώροι βελτίωσης.

Τελειώνοντας, συνολικά, η πλειονότητα των κατηγοριών αξιολόγησης έλαβε **θετική αξιολόγηση**, γεγονός που εξηγεί τη συνολική βαθμολογία αυτής της αξιολόγησης. Αξίζει να τονιστεί ότι η ηγεσία γνωρίζει καλά τα δυνατά σημεία του ΕΜΠ και αναγνωρίζει τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι προσπάθειές τους να ξεπεράσουν τις διαπιστωθείσες αδυναμίες. Το ΕΜΠ εκτιμά την αξία της ΔΠ και έχει κάνει μετρήσιμες προσπάθειες για τη διασταυρούμενη επικοινωνία μιας κουλτούρας Διασφάλισης Ποιότητας, αλλά η πλήρης εφαρμογή ενός συστήματος ΔΠ θα πρέπει να έχει κορυφαία προτεραιότητα στη λίστα επιθυμιών του ΕΜΠ, ειδικά ενόψει της επερχόμενης διαδικασίας διαπίστευσης.

6.2.4 Πανεπιστήμιο Μακεδονίας

Παρακάτω αποτυπώνονται οι τελικοί πίνακες της Έκθεσης Εξωτερικής Αξιολόγησης από την ΕΘΑΑΕ για το Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

Αρχικά η Διαδικασία Εξωτερικής Αξιολόγησης για το Πανεπιστήμιο Μακεδονίας είναι :

<i>Please decide in respect to the specific evaluation area (&2.1):</i>	Tick
Worthy of merit	
Positive evaluation	X
Partially positive evaluation	
Negative evaluation	

Εικόνα 37: Διαδικασία Εξωτερικής Αξιολόγησης Πανεπιστημίου Μακεδονίας

Συνολικά, η εμπειρία της ΕΟΚ κατά την επίσκεψη ήταν θετική. Οι εκπρόσωποι του Ιδρύματος ήταν ευγενικοί οικοδεσπότες, τα καταλύματα ήταν εξαιρετικά και τα μέλη της ΕΟΚ αντιμετωπίστηκαν με συλλογικότητα σε όλη τη διαδικασία. Η παράδοση ορισμένων πρόσθετων πληροφοριών παρασχέθηκε με επιτυχία κατά τη διάρκεια της επίσκεψης.

Στη συνέχεια είναι η Διαδικασία Αυτοαξιολόγησης (ή Εσωτερικής Αξιολόγησης) για το Ίδρυμα :

<i>Please decide in respect to the specific evaluation area (&2.2):</i>	Tick
Worthy of merit	
Positive evaluation	X
Partially positive evaluation	
Negative evaluation	

Εικόνα 38: Διαδικασία Εσωτερικής Αξιολόγησης Πανεπιστημίου Μακεδονίας

Όπως σημειώθηκε παραπάνω, οι γενικές εντυπώσεις της ΕΟΚ στον τομέα αυτό ήταν θετικές. Η διαδικασία ήταν περιεκτική, εμπειριστατωμένη και ενημερωτική. Βέβαια η έλλειψη παρουσίασης σχετικά με τα προγράμματα σπουδών ήταν μια αξιοσημείωτη παράλειψη.

Στη συνέχεια όσον αφορά το Όραμα , την Αποστολή και τους στόχους του Ιδρύματος , βαθμολογήθηκε και εδώ με αρκετά θετική αξιολόγηση όπως θα φανεί και στην επόμενη εικόνα :

<i>Please decide in respect to the specific evaluation area (&3.1.1):</i>	Tick
Worthy of merit	
Positive evaluation	X
Partially positive evaluation	
Negative evaluation	

Εικόνα 39: Αξιολόγηση Οράματος, Αποστολής και Στόχων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας

Παρόλο που οι στόχοι του δεν είναι ξεκάθαροι, το Πανεπιστήμιο Μακεδονίας τους έχει ξεκάθαρα στο συλλογικό του μυαλό και είναι συνεπείς, από τους φοιτητές μέχρι τα ανώτερα κλιμάκια της διοίκησης. Παρόλο που το Παν. Μακεδονίας δεν έχει εγκεκριμένο επίσημο και πλήρες οργανόγραμμα και στρατηγικό σχέδιο (εν μέρει ως αποτέλεσμα της αναποφασιστικότητας της κεντρικής κυβέρνησης σχετικά με τη μορφή και το περιεχόμενό του), το Ίδρυμα έχει καταβάλει επιμελή προσπάθεια να αναλύσει το όραμά του σε στόχους και αυτούς σε εφικτές προτεραιότητες. Όλα αυτά μπορούν να βελτιωθούν και η ΕΟΚ συνιστά μια συστηματική διαδικασία για την αναθεώρηση και την αναθεώρησή τους, αλλά υπάρχουν και αντικατοπτρίζουν την ειλικρινή αποφασιστικότητα του Πανεπιστημίου να αντιμετωπίσει βασικά ζητήματα του παρόντος και του μέλλοντος του, σε όλους τους τομείς ενδιαφέροντος. Λείπει η αξιολόγηση και η παρακολούθηση της προόδου προς την επίτευξη των στόχων. Ωστόσο, υπάρχει πρόθεση να αναπτυχθούν ως μέρος ενός συνολικού στρατηγικού σχεδίου.

Στις επόμενες δύο εικόνες αναλύεται η βαθμολογία του Πανεπιστημίου Μακεδονίας όσον αφορά τη Στρατηγική Οργανωτικής Ανάπτυξης του Ιδρύματος καθώς και την Ακαδημαϊκής Ανάπτυξης.

<i>Please decide in respect to the specific evaluation area (&3.1.2):</i>	Tick
Worthy of merit	
Positive evaluation	X
Partially positive evaluation	
Negative evaluation	

Εικόνα 40: Στρατηγική Οργανωτική Ανάπτυξη του Πανεπιστημίου Μακεδονίας

<i>Please decide in respect to the specific evaluation area (&3.1.3):</i>	Tick
Worthy of merit	
Positive evaluation	
Partially positive evaluation	X
Negative evaluation	

Εικόνα 41: Ακαδημαϊκή Ανάπτυξη του Πανεπιστημίου Μακεδονίας

Αρχικά όσον αφορά το πρώτο σκέλος ο Πρύτανης και η διοικητική του ομάδα κάνουν τα πάντα για να κυβερνήσουν αποτελεσματικά το Ίδρυμα. Η δράση και η αδράνεια της εθνικής κυβέρνησης εμποδίζουν σοβαρά αυτήν την προσπάθεια. Η ομάδα του Πρύτανη θα μπορούσε να είναι πολύ πιο αποτελεσματική εάν το νομικό πλαίσιο κάτω από το οποίο λειτουργεί αποσαφηνιζόταν και διατηρούνταν σταθερό για μια περίοδο αρκετών ετών από την εθνική κυβέρνηση.

Ωστόσο, η έλλειψη επικαιροποιημένης οργανωτικής δομής και κατευθυντήριων γραμμών αποτελεί σοβαρό εμπόδιο της ηγεσίας και της διοίκησης του Πανεπιστημίου, ανεξάρτητα από τη δράση ή την αδράνεια της κεντρικής κυβέρνησης. Ως εκ τούτου, η ΕΟΚ συνιστά ένθερμα να αντιμετωπιστεί εντός των περιορισμών που επιβάλλονται από την ελληνική νομοθεσία.

Στη συνέχεια, για την Ακαδημαϊκή Ανάπτυξη δεν είναι σαφές ότι υπάρχει επί του παρόντος σχέδιο με προτεραιότητες για την περαιτέρω ανάπτυξη των προγραμμάτων και των προγραμμάτων σπουδών σε αυτό το τμήμα. Δεν υπάρχει μηχανισμός παρακολούθησης των ακαδημαϊκών στόχων σε επίπεδο Τμήματος ή Σχολής.

Συνεχίζοντας, η Χρηματοοικονομική Στρατηγική του Πανεπιστημίου Μακεδονίας, όπως και κάθε άλλου Δημόσιου Ιδρύματος στην Ελλάδα έχει περιορισμένους πόρους που προσπαθεί κυρίως με τις Μεταπτυχιακές σπουδές να τους καλύψει. Η τακτική διαχείριση του προϋπολογισμού αναλαμβάνεται κεντρικά από εξειδικευμένες υπηρεσίες που φαίνονται ικανές αλλά έχουν κατακεραματισμένο πεδίο εφαρμογής, ασυμβίβαστο με μια στρατηγική προσέγγιση διαχείρισης κεφαλαίων και στρατηγικές αναζήτησης κεφαλαίων. Οι περισσότερες ενέργειες σχετικά με τη διαχείριση των οικονομικών πόρων υπαγορεύονται είτε από το νόμο είτε από τους περιορισμούς λόγω των πρόσφατων περικοπών του

προϋπολογισμού. Ως εκ τούτου, ορισμένα χρηματοοικονομικά περιουσιακά στοιχεία διαθέσιμα από αποθεματικά που δημιουργήθηκαν στο παρελθόν συρρικνώνονται καθώς χρησιμοποιούνται για την κάλυψη βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων.

<i>Please decide in respect to the specific evaluation area (&3.1.5):</i>	Tick
Worthy of merit	X
Positive evaluation	
Partially positive evaluation	
Negative evaluation	

Εικόνα 42: Χρηματοοικονομική Στρατηγική του Πανεπιστημίου Μακεδονίας

Η οικονομική κατάσταση στη χώρα δημιουργεί ένα αρνητικό έως και απειλητικό περιβάλλον. Αυτό είναι πλήρως κατανοητό σε όλα τα επίπεδα διοίκησης στο Παν. Μακεδονίας και λαμβάνονται διάφορα μέτρα για τον εξορθολογισμό των δαπανών. Επίσης, συνιστάται μια πιο στρατηγική και προορατική προσέγγιση στις δραστηριότητες χρηματοδότησης και συγκέντρωσης κεφαλαίων ως η κύρια απάντηση. Επιπλέον, η οικονομική στρατηγική οδηγεί σε κατανομή κεφαλαίων που αντικατοπτρίζει και προωθεί τις προτεραιότητες του Ιδρύματος (π.χ. προώθηση της αριστείας στην έρευνα και της παρουσίας του διδακτικού προσωπικού σε διεθνή φόρουμ).

Έπειτα ασχολούμαστε με την Στρατηγική Διεθνοποίησης του Ιδρύματος καθώς είναι ένας μείζων παράγοντας στην εποχή μας.

<i>Please decide in respect to the specific evaluation area (&3.1.9):</i>	Tick
Worthy of merit	
Positive evaluation	X
Partially positive evaluation	
Negative evaluation	

Εικόνα 43: Στρατηγική Διεθνοποίησης του Πανεπιστημίου Μακεδονίας

Ενώ πρέπει να καταβληθεί περισσότερη προσπάθεια για την προώθηση της συμμετοχής σε διεθνή δίκτυα, το Πανεπιστημίου Μακεδονίας ενσωματώνει τη διεθνή διάσταση σε πολλές από τις δραστηριότητές του. Το αξιοκρατικό στοιχείο της στρατηγικής διεθνοποίησης είναι ο στόχος

του πανεπιστημίου να διαδραματίσει κεντρικό ρόλο ως ίδρυμα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης στα Βαλκάνια.

Τέλος θα αναλυθεί η Στρατηγική για το Πρόγραμμα Σπουδών του Ιδρύματος . Εδώ θα υπάρξει ένας μέσος Πίνακας Αξιολόγησης για το Πανεπιστήμιο Μακεδονίας που θα αναλυθεί στην παρακάτω δικαιολόγηση.

<i>Please decide in respect to the specific evaluation area (& 3.2.3):</i>	Tick
Worthy of merit	
Positive evaluation	X
Partially positive evaluation	
Negative evaluation	

Εικόνα 44: Μέση Στρατηγική του Προγράμματος Σπουδών του Πανεπιστήμιο Μακεδονίας

Αρχικά, η προπτυχιακή διδασκαλία στο Πανεπιστήμιο Μακεδονίας υποφέρει επίσης σοβαρά από τις συνολικές επιπτώσεις των πολυάριθμων και γνωστών χρόνιων προβλημάτων στο σύστημα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης της Ελλάδας. Αυτά κυμαίνονται από περικοπές στη χρηματοδότηση και στα επίπεδα στελέχωσης, στην έλλειψη οργανωτικής αυτονομίας έως τον υψηλό αριθμό φοιτητών. Αυτοί είναι περιορισμοί σε εθνικό επίπεδο που χρειάζονται απαντήσεις σε εθνικό επίπεδο. Η Πολιτεία θα πρέπει να εξετάσει το ενδεχόμενο αλλαγής του πλαισίου της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και να κινηθεί προς ένα πλαίσιο κατάλληλο για τον 21ο αιώνα.

Έπειτα, ο μεγάλος αριθμός νεόδομητων μεταπτυχιακών προγραμμάτων αντικατοπτρίζει μια διπλή αναγκαιότητα: τόσο αύξηση της ζήτησης (κυρίως αντανάκλαση του υψηλού ποσοστού ανεργίας), όσο και λύση που εξασφαλίζει τόσο πρόσθετο εισόδημα στα μέλη ΔΕΠ, των οποίων οι μισθοί είχαν περικοπεί και στην κεντρική διοίκηση του Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, η οποία μπορεί να κάνει εκτεταμένη χρήση της πρόσθετης χρηματοδότησης προκειμένου να καλύψει τις συνεχείς ανάγκες του Ιδρύματος. Τα μεταπτυχιακά προγράμματα φαίνεται να έχουν αναπτυχθεί με τυχαίο και ασυντόνιστο τρόπο. Η ΕΟΚ συνιστά να επανεξεταστεί επίσημα η ακαδημαϊκή ποιότητα αυτών των προγραμμάτων και η

Πανεπιστήμιο Μακεδονίας θα πρέπει να τα ιεραρχήσει σύμφωνα με το όραμα και τη στρατηγική της.

Ολοκληρώνοντας, η ΕΟΚ προτείνει έναν πιο δομημένο σχηματισμό διδακτορικών προγραμμάτων που απαιτεί μαθήματα. Αυτό θα πρέπει να βοηθήσει τους φοιτητές και να τους προσφέρει μια γερή βάση για βασικά στοιχεία και στοιχεία εξειδίκευσης στην περίοδο πριν από τη διατριβή. Ωστόσο, η ΕΟΚ αναγνωρίζει περιορισμούς προσωπικού και πρακτικά εμπόδια στη λειτουργία έναντι ενός τέτοιου στόχου.

Η πλειοψηφία των κρίσεων για τα τμήματα μερικής αξιολόγησης ήταν θετικές, για αυτό το λόγο λαμβάνει **Άκρως Θετική Αξιολόγηση**.

6.2.5 Πανεπιστήμιο Κρήτης

Παρακάτω αποτυπώνονται οι τελικοί πίνακες της Έκθεσης Εξωτερικής Αξιολόγησης από την ΕΘΑΑΕ για το Πανεπιστήμιο Κρήτης.

Αρχικά η Διαδικασία Εξωτερικής Αξιολόγησης για το Πανεπιστήμιο Κρήτης είναι :

<i>Please decide in respect to the specific evaluation area (&2.1):</i>	Tick
Worthy of merit	X
Positive evaluation	
Partially positive evaluation	
Negative evaluation	

Εικόνα 45: Διαδικασία Εξωτερικής Αξιολόγησης Πανεπιστημίου Κρήτης

Η υψηλή βαθμολόγηση προέρχεται από του ότι η διαδικασία ήταν καλά οργανωμένη και η ομάδα έγινε δεκτή εγκάρδια από όλη την πανεπιστημιακή κοινότητα.

Έπειτα είναι η Διαδικασία Αυτοαξιολόγησης (ή Εσωτερικής Αξιολόγησης) για το Ίδρυμα :

<i>Please decide in respect to the specific evaluation area (&2.2):</i>	Tick
Worthy of merit	
Positive evaluation	X
Partially positive evaluation	
Negative evaluation	

Εικόνα 46: Διαδικασία Εσωτερικής Αξιολόγησης Πανεπιστημίου Κρήτης

Η διαδικασία αυτοαξιολόγησης διεξήχθη σύμφωνα με τους κανόνες και τα αποδεκτά πρότυπα. Ένα μέρος που έλειπε ήταν το τελικό βήμα, σύμφωνα με το οποίο δεν καθορίστηκαν σαφώς οι διαδικασίες που να εγγυώνται την εφαρμογή των πορισμάτων.

Στη συνέχεια όσον αφορά το Όραμα , την Αποστολή και τους στόχους του Ιδρύματος , βαθμολογήθηκε και εδώ με αρκετά θετική αξιολόγηση όπως θα φανεί και στην επόμενη εικόνα :

<i>Please decide in respect to the specific evaluation area (&3.1.1):</i>	Tick
Worthy of merit	
Positive evaluation	X
Partially positive evaluation	
Negative evaluation	

Εικόνα 47: Αξιολόγηση Οράματος , Αποστολής και Στόχων του Πανεπιστημίου Κρήτης

Ενώ η ΕΟΚ θεωρεί αξιόπαινη τη δήλωση του Οράματος, πρέπει να αναπτυχθεί ένα σωστό στρατηγικό σχέδιο, που θα εγκριθεί από την ευρύτερη ακαδημαϊκή κοινότητα και θα εγκριθεί από τους αρμόδιους πανεπιστημιακούς φορείς.

Στις επόμενες δύο εικόνες αναλύεται η βαθμολογία του Πανεπιστημίου Κρήτης όσον αφορά τη Στρατηγική Οργανωτικής Ανάπτυξης του Ιδρύματος καθώς και την Ακαδημαϊκής Ανάπτυξης .

<i>Please decide in respect to the specific evaluation area (&3.1.2):</i>	Tick
Worthy of merit	
Positive evaluation	X
Partially positive evaluation	
Negative evaluation	

Εικόνα 48: Στρατηγική Οργανωτική Ανάπτυξη του Πανεπιστημίου Κρήτης

<i>Please decide in respect to the specific evaluation area (&3.1.3):</i>	Tick
Worthy of merit	
Positive evaluation	X
Partially positive evaluation	
Negative evaluation	

Εικόνα 49: Ακαδημαϊκή Ανάπτυξη του Πανεπιστημίου Κρήτης

Όσον αφορά το πρώτο στάδιο της Στρατηγικής Οργανωτικής Ανάπτυξης, Το στενό ρυθμιστικό περιβάλλον που δημιουργείται από παράγοντες εξωτερικούς του πανεπιστημίου εμποδίζει την ικανότητα του πανεπιστημίου να αναπτύξει πλήρως τις δυνατότητές του.

Επιπλέον, ως προς την Ακαδημαϊκή Οργάνωση, παρά τη συρρίκνωση των πόρων, οι Σχολές ήταν καινοτόμες και πρόθυμες να υιοθετήσουν αναθεωρήσεις και βέλτιστες πρακτικές.

Στη συνέχεια όσον αφορά την Χρηματοοικονομική Στρατηγική του Ιδρύματος, το Πανεπιστήμιο Κρήτης ακολουθεί τις πρακτικές που προβλέπονται από το νομικό πλαίσιο για τη διαχείριση των δημόσιων και διεθνών κεφαλαίων. Ως απάντηση στη μείωση της δημόσιας χρηματοδότησης, το ίδρυμα έχει αναλάβει και σχεδιάζει να λάβει αρκετά μέτρα για τη διατήρηση και την προώθηση της εύρυθμης λειτουργίας του ιδρύματος. Αξιοσημείωτες ενέργειες περιλαμβάνουν :

- (α) τη θέσπιση διαδικασίας υποβολής προσφορών για υπηρεσίες/αγορές/συμβάσεις που οδήγησε σε σημαντική εξοικονόμηση πόρων σε πολλές περιπτώσεις (ανέκδοτα στοιχεία),
- (β) προσέλκυση ιδιωτικών δωρεών,
- (γ) πιο ορθολογική και αποτελεσματική χρήση των εκμεταλλεύσεων

ακινήτων,

(δ) τη χρήση πλεονασματικών κεφαλαίων από τα ΕΛΚΕ και την ΑΔΠΠΚ για τη χρηματοδότηση ελλείψεων από δημόσια χρηματοδότηση και

(ε) τη σχεδιαζόμενη θέσπιση μεταπτυχιακών προγραμμάτων με αμοιβή.

<i>Please decide in respect to the specific evaluation area (&3.1.5):</i>	Tick
Worthy of merit	
Positive evaluation	X
Partially positive evaluation	
Negative evaluation	

Εικόνα 50: Χρηματοοικονομική Στρατηγική του Πανεπιστημίου Κρήτης

Παρόλα αυτά το στενό ρυθμιστικό περιβάλλον που δημιουργείται από εξωτερικούς προς το πανεπιστήμιο παράγοντες παρεμποδίζει την ικανότητα του πανεπιστημίου να αναπτύξει πλήρως τις δυνατότητές του.

Έπειτα ασχολούμαστε με την Στρατηγική Διεθνοποίησης του Ιδρύματος ως ένας μείζων παράγοντας στην χρονική αυτή περίοδο.

<i>Please decide in respect to the specific evaluation area (&3.1.9):</i>	Tick
Worthy of merit	X
Positive evaluation	
Partially positive evaluation	
Negative evaluation	

Εικόνα 51: Στρατηγική Διεθνοποίησης του Πανεπιστημίου Κρήτης

Ο βαθμός διεθνοποίησης είναι καλός συνολικά, αλλά είναι άνισος για διαφορετικά σχολεία και γραφεία. Χρειάζεται μεγαλύτερη συστηματική και συστημική προσπάθεια διεθνοποίησης του θεσμού. Από τη θετική πλευρά, το Παν. Κρήτης διατηρεί συνεργασία για την ανταλλαγή φοιτητών με πολλά ιδρύματα σε διμερή βάση και μέσω των προγραμμάτων Erasmus και Erasmus Plus. Αυτό είναι ένα σημαντικό μέρος της στρατηγικής διεθνοποίησης που επιδιώκει επίσης να προσελκύσει ξένους φοιτητές και ερευνητές στις εγκαταστάσεις της

Κρήτης. Επιπλέον, το γεγονός ότι οι ερευνητές είχαν μεγάλη επιτυχία στην προσέλκυση εξωτερικών επιχορηγήσεων από την Ευρωπαϊκή Ένωση αποτελεί απόδειξη των αυξανόμενων δεσμών με άλλα μέρη της Ευρώπης και της Ασίας. Όσον αφορά την παροχή Προγραμμάτων που μπορεί να προσελκύσουν διεθνείς φοιτητές, το πανεπιστήμιο ήταν λιγότερο επιτυχημένο εν μέρει λόγω της γλώσσας διδασκαλίας (η συντριπτική πλειοψηφία των Προγραμμάτων είναι στα ελληνικά) και εν μέρει λόγω της έλλειψης μάρκετινγκ αυτών των Προγραμμάτων στο εξωτερικό.

Για αυτό το λόγο το Πανεπιστήμιο Κρήτης έχει δεσμευτεί να βελτιώσει και να επεκτείνει τις προσπάθειές της για διεθνοποίηση.

Τέλος θα αναλυθεί η Στρατηγική για το Πρόγραμμα Σπουδών του Ιδρύματος. Εδώ θα υπάρξει ένας μέσος Πίνακας Αξιολόγησης για το Πανεπιστήμιο Κρήτης που θα αναλυθεί στην παρακάτω δικαιολόγηση.

<i>Please decide in respect to the specific evaluation area (& 3.2.3):</i>	Tick
Worthy of merit	X
Positive evaluation	
Partially positive evaluation	
Negative evaluation	

Εικόνα 52: Μέση Στρατηγική του Προγράμματος Σπουδών του Πανεπιστημίου Κρήτης

Η βαθμολογία για τα Προπτυχιακά Προγράμματα είναι καλή, κάτι που αντικατοπτρίζει τον τρόπο με τον οποίο οι περικοπές χρηματοδότησης, οι αυξήσεις στον αριθμό των φοιτητών και η απώλεια διδασκόντων και μελών του προσωπικού θέτουν σε κίνδυνο την ποιότητα της εκπαίδευσης, η οποία απαιτεί χαμηλότερη αναλογία σπουδαστών προς καθηγητές από την τρέχουσα σε όλα τα τμήματα. Αντικατοπτρίζει επίσης επίμονα ζητήματα, όπως η έλλειψη μεθόδου για την επιβολή των προαπαιτούμενων μαθημάτων και τη δημιουργία νέων πηγών εσόδων (π.χ. δίδακτρα για άλλα εκπαιδευτικά προγράμματα για την υποστήριξη της προπτυχιακής εκπαίδευσης). Ωστόσο, η διοίκηση, το διδακτικό προσωπικό και το προσωπικό του Πανεπιστημίου Κρήτης πρέπει να επαινεθούν για την εισαγωγή πολλών καινοτομιών και για τις προσπάθειες που καταβάλλονται για τη διατήρηση της ποιότητας της εκπαίδευσης παρά όλα τα εξωτερικά εμπόδια.

Το Πανεπιστήμιο Κρήτης έχει επί του παρόντος πολλά μεταπτυχιακά προγράμματα που φαίνεται να ακολουθούν ένα συνεκτικό σύνολο εκπαιδευτικών και ερευνητικών κατευθύνσεων που παρέχουν ένα τεκμηριωμένο αξιοσημείωτο πλεονέκτημα για το Πανεπιστήμιο. Το τρέχον φάσμα μεταπτυχιακών σπουδών μπορεί να διευκολύνει τη δημιουργία κέντρων αριστείας σε διάφορα θέματα, ιδιαίτερα με τη διαθεσιμότητα αρκετών εντυπωσιακών εργαστηριακών εγκαταστάσεων.

Το Πανεπιστήμιο Κρήτης έχει επί του παρόντος πολλά διδακτορικά προγράμματα που, με παρόμοιους τρόπους με τα μεταπτυχιακά προγράμματα, φαίνεται να ακολουθούν ένα συνεκτικό σύνολο ισχυρών κατευθύνσεων (π.χ. έρευνες) για να παρέχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για το Πανεπιστήμιο Κρήτης. Τα τρέχοντα κέντρα αριστείας στο πανεπιστήμιο θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν ως «σπόροι» για τη δημιουργία ομάδων ανάπτυξης έρευνας καθώς και για τη στόχευση της υποστήριξης διδακτορικών φοιτητών.

Η πλειοψηφία των κρίσεων για τα τμήματα μερικής αξιολόγησης ήταν θετικές ή άριστες, για αυτό το λόγο λαμβάνει **Άριστη Αξιολόγηση**. Συνολικά, η ΕΟΚ εντυπωσιάστηκε από τη δέσμευση για αριστεία σε όλα τα επίπεδα του ιδρύματος. Για ένα σχετικά νέο πανεπιστήμιο, το Πανεπιστήμιο Κρήτης έχει σημειώσει αξιόλογα επιτεύγματα στον ελληνικό ακαδημαϊκό κόσμο και όχι μόνο.

6.3 Αποτελέσματα εφαρμογής μοντέλου

Βασική ενότητα του συγκεκριμένου κεφαλαίου είναι η ταξινόμηση των πέντε Ιδρυμάτων που αναλύθηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο, με βάση τους επιλεγμένους δείκτες και για κάθε διάσταση της προσαρμοσμένης BSc στα πλαίσια χάραξης μιας ακαδημαϊκής στρατηγικής ποιότητας. Στη συγκεκριμένη περίπτωση ο αποφασίζοντας για να ιεραρχήσει τα Ιδρύματα θα λάβει υπόψη την επίδοση των κριτηρίων σε κάθε ένα από τους παρακάτω δείκτες.

Αξίζει και πρέπει να τονιστεί πως γενικότερα ένας άλλος φορέας αξιολόγησης ή αναλυτής θα μπορούσε να δώσει ενδεχομένως μια διαφορετική κατάταξη από αυτή που θα δείξω παρακάτω, αλλά

κρίνοντας και αναλύοντας τα στοιχεία (κυρίως της ΕΘΑΑΕ) κατέληξα στα παρακάτω αποτελέσματα.

Το σύνολο των κριτηρίων και των δεικτών ποιότητας και επιτευγμάτων που συμπληρώθηκαν από τα ΑΕΙ, εντάσσονται σε πέντε ενότητες ως εξής:

- A. Τη συνεχή βελτίωση των βασικών *Ακαδημαϊκών Δραστηριοτήτων* του Πανεπιστημίου
- B. Την *Ερευνητική Δραστηριότητα*, την αριστεία στην έρευνα και επιδόσεις του επιστημονικού προσωπικού
- C. Τη Διασύνδεση με την κοινωνία και την αγορά εργασίας
- D. Τη *Διεθνοποίηση*
- E. Την *Ποιότητα* του Πανεπιστημίου

Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι στις παρακάτω κατατάξεις για την *Ακαδημαϊκή Δραστηριότητα*, την *Ερευνητική Δραστηριότητα* και την *Διεθνοποίηση* υπήρχαν στοιχεία και για τα πέντε Ιδρύματα. Για την *Διασύνδεση* και την *Ποιότητα* δυστυχώς δεν υπήρχαν.

Ακαδημαϊκή Δραστηριότητα	
Πανεπιστήμιο	Κατάταξη
Πανεπιστήμιο Πειραιώς	3
Πάντειο Πανεπιστήμιο	5
Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο	1
Πανεπιστήμιο Μακεδονίας	4
Πανεπιστήμιο Κρήτης	2

Ερευνητική Δραστηριότητα	
Πανεπιστήμιο	Κατάταξη
Πανεπιστήμιο Πειραιώς	2
Πάντειο Πανεπιστήμιο	5
Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο	1
Πανεπιστήμιο Μακεδονίας	4
Πανεπιστήμιο Κρήτης	3

Διεθνοποίηση	
Πανεπιστήμιο	Κατάταξη
Πανεπιστήμιο Πειραιώς	2
Πάντειο Πανεπιστήμιο	1
Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο	4
Πανεπιστήμιο Μακεδονίας	5
Πανεπιστήμιο Κρήτης	3

Όσον αφορά, παρακάτω, τη γενική κατάταξη, αυτή έγινε από την συνολική κατάταξη των μορίων για τις πέντε προαναφερθέντες ενότητες για όλα τα Α.Ε.Ι. στην Ελλάδα.

Γενική Κατάταξη Πανεπιστημίου	
Πανεπιστήμιο	Κατάταξη
Πανεπιστήμιο Πειραιώς	4
Πάντειο Πανεπιστήμιο	5
Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο	1
Πανεπιστήμιο Μακεδονίας	3
Πανεπιστήμιο Κρήτης	2

6.4 Συμπερασματικές διαπιστώσεις αποτίμησης του Balanced Scorecard ως εργαλείου αξιολόγησης στα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα

Αρχικά, το σύστημα BSC μπορεί να εμφανίζεται ως ένα τυπικό σύστημα αριθμητικών δεικτών που χρησιμοποιείται για τον συντονισμό των οργανικών μονάδων. Μπορεί να φαίνεται σαν ένα συνηθισμένο σύστημα με δείκτες ποιότητας, που ενισχύονται από μια πρωτότυπη και έξυπνη μορφή παρουσίασης, που εξυπηρετεί το σκοπό ενός ολοκληρωμένου συστήματος διαχείρισης πληροφοριών. Ωστόσο, είναι σημαντικό να τονιστεί ότι η μοναδική πτυχή του BSC έγκειται στο γεγονός ότι, σε αντίθεση με τα συμβατικά εργαλεία συντονισμού και ελέγχου, όπως τα παραδοσιακά συστήματα δεικτών ή οι ισολογισμοί γνώσης, δεν αποτελείται από προκαθορισμένους δείκτες και μετρήσιμες ποσότητες. Αντίθετα, το BSC περιλαμβάνει μια συνειδητή επιλογή και στοχευμένη κατασκευή δεικτών ως συστατικό της διαδικασίας ανάπτυξης και εφαρμογής. Έτσι, η προσέγγιση BSC χρησιμεύει ως προτεινόμενο

μεθοδολογικό πλαίσιο για την οικοδόμηση ενός συστήματος διαχείρισης απόδοσης και όχι ως άκαμπτη προδιαγραφή για τη μορφή ενός συγκεκριμένου συστήματος. Κατά συνέπεια, η ανάπτυξη και η εφαρμογή του BSC επικεντρώνεται στη δημιουργία μιας διαδικασίας καθορισμού στόχων και επιλογής δεικτών και όχι στο ίδιο το εργαλείο.

Για να εξασφαλιστεί μια επιτυχημένη συνολική διαδικασία, είναι σημαντικό να αναγνωρίσουμε ότι η εφαρμογή του BSC αποτελεί μέρος μιας ευρύτερης διαδικασίας οργανωτικής ανάπτυξης που στοχεύει στην ευθυγράμμιση της διοίκησης του οργανισμού με έναν στρατηγικό προσανατολισμό, όπως υποστηρίζουν οι Kaplan και Norton (2001) στην αντίληψή τους έναν στρατηγικά εστιασμένο οργανισμό. Αυτή η διαδικαστική φύση, μαζί με τον «διαδικαστικό ορθολογισμό» της (όπως περιγράφεται από τον Jürgen Habermas), ξεχωρίζει το BSC από άλλα συστήματα διαχείρισης απόδοσης. Ένα άλλο ποιοτικό πλεονέκτημα του BSC είναι ότι η διαδικασία υλοποίησης είναι εγγενώς ενσωματωμένη στην ανάπτυξή του ως οργανικό στοιχείο. Αυτά τα χαρακτηριστικά, μαζί με την ευέλικτη εφαρμογή του, που επιτρέπει την προσαρμογή σε συγκεκριμένες οργανωτικές ανάγκες, εξηγούν τις υψηλές δυνατότητές του για συντονισμό πολύπλοκων οργανισμών όπως ακαδημαϊκές μονάδες. Είναι ευρέως αποδεκτό στη βιβλιογραφία διαχείρισης ότι η διοίκηση δεν πρέπει να είναι αυτοσκοπός αλλά ένα μέσο συντονισμού των ενεργειών για την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού. Επιπλέον, πρέπει να λαμβάνεται υπόψη το διοικητικό περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί ένας οργανισμός. Η κουλτούρα διαχείρισης ενός οργανισμού επηρεάζει σημαντικά την ανάπτυξη και εφαρμογή σύγχρονων εργαλείων και τεχνικών. Αυτή η παρατήρηση είναι ιδιαίτερα σημαντική για οργανισμούς και κοινωνικά συστήματα με αυξημένη πολυπλοκότητα, όπως το εκπαιδευτικό σύστημα και οι επιμέρους μονάδες του (ΑΕΙ/ΤΕΙ).

Θα μπορούσε κανείς να υποστηρίξει ότι η ποιότητα της ακαδημαϊκής εργασίας δεν μπορεί να αναπαρασταθεί επαρκώς με την αναφορά μόνο πέντε έως επτά δεικτών ανά επιλεγμένη διάσταση στρατηγικής. Άλλες τεχνικές, όπως το Ισοζύγιο Γνώσης, προσφέρουν έως και 140 δείκτες, επιτρέποντας πιο ακριβείς μετρήσεις και δυνητικά θεωρούνται ως καταλληλότερα εργαλεία για ποιοτική ανάπτυξη και διαχείριση εκπαιδευτικών μονάδων. Ωστόσο, αυτό το επιχείρημα παραβλέπει το γεγονός ότι τα άτομα που κατέχουν διευθυντικές θέσεις σε αυτούς τους οργανισμούς συνήθως δεν είναι εξειδικευμένα στην εφαρμογή τέτοιων εργαλείων διαχείρισης, ούτε έχουν επαρκή χρόνο για συνεχή παρακολούθηση και λεπτομερή έλεγχο των θεσμικών εξελίξεων. Η τεχνική BSC, με τη σκόπιμη εστίασή της σε στρατηγικά σημαντικούς δείκτες, παρέχει μια ενδιαφέρουσα λύση για την αποτελεσματική

διαχείριση των πληροφοριών και μειώνει τη διοικητική πολυπλοκότητα εντός του οργανισμού. Αυτό το εγγενές χαρακτηριστικό του BSC συμβάλλει στη δημοτικότητα του ως αντικείμενο θεωρητικής εξερεύνησης και στην ευρεία πρακτική χρήση του. Η ανάλυση ενός επιλεγμένου συνόλου σημαντικών πληροφοριών μέσω ενός συστήματος δεικτών αξίας χωρίς αποκλεισμούς, το οποίο δεν απαιτεί εξειδικευμένες γνώσεις για κατανόηση, παίζει πιο σημαντικό ρόλο στην προώθηση των οργανωτικών στόχων από τη δημιουργία πολυάριθμων βάσεων δεδομένων που περιλαμβάνουν εκτεταμένη εργασία επιλογής και επεξεργασίας. Η τελευταία προσέγγιση εγκυμονεί τον κίνδυνο να κατακλύσουν τους οργανισμούς με υπερβολική πληροφόρηση και λεπτομερή συντονισμό, οδηγώντας τελικά σε υπερφόρτωση πληροφοριών.

Λαμβάνοντας υπόψη τα μοναδικά χαρακτηριστικά και τα εξειδικευμένα χαρακτηριστικά του BSC ως στρατηγικού εργαλείου, γίνεται φανερό ότι είναι όντως κατάλληλο για τη διαχείριση και την ανάπτυξη της ποιότητας των εκπαιδευτικών μονάδων. Η λογική εξαγωγή δεικτών από τη συνολική και πολυδιάστατη ιεράρχηση των στόχων οδηγεί σε ένα ιεραρχικό και συνεκτικό σύστημα δεικτών. Αυτό, με τη σειρά του, διασφαλίζει τη λογική συνοχή των στρατηγικών στόχων και την απρόσκοπτη ευθυγράμμιση συγκεκριμένων επιχειρησιακών μέτρων και ενεργειών με αυτούς τους στόχους. Κατά συνέπεια, η ταυτόχρονη και μεθοδολογική διαδικασία «εφαρμογής της στρατηγικής στην πράξη» μειώνει σημαντικά τον κίνδυνο δημιουργίας διαχειριστικού χάσματος μεταξύ διαμόρφωσης στρατηγικής και επιχειρησιακής εφαρμογής, επιτρέποντας έτσι τη βέλτιστη υποστήριξη της στρατηγικής διαχείρισης.

Η απλή και συνοπτική δομή του BSC επιτρέπει σε άτομα που βρίσκονται σε θέσεις ευθύνης, καθώς και σε αποδέκτες και χρήστες των πληροφοριών, μπορεί να μην είναι ειδικοί ή εξοικειωμένοι με μια διαδικασία λήψης αποφάσεων που βασίζεται σε δείκτες στην εκπαιδευτική πολιτική και πρακτική διαχείρισης, για να κατανοήσουν και να χρησιμοποιήσουν αποτελεσματικά το σύστημα. Επιπλέον, η κατανοητή και καλά παρουσιαζόμενη εκπροσώπηση της στρατηγικής ενός οργανισμού από το BSC το καθιστά πολύτιμο εργαλείο επικοινωνίας τόσο για εσωτερικούς ενδιαφερόμενους όσο και για διάφορες εξωτερικές ομάδες όπως η ακαδημαϊκή κοινότητα, οι συνεργαζόμενες οντότητες και το ευρύ κοινό.

Βιβλιογραφία

Ελληνική Βιβλιογραφία - Αρθρογραφία

- Αναγνωστόπουλος Κ. Π. (2008), *Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων- Η μετάφραση της Στρατηγικής σε Δράση*
Αναστασάκης Α., Διδακτικό Ακαδημαϊκό Υλικό , Στρατηγικό Management και Οικονομοτεχνικές Μελέτες
- Γερακώστα Θ. (2015), Διπλωματική Εργασία, *Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων “The Balance Scorecard” - Μελέτη των επιδόσεων σε μια ναυτιλιακή εταιρία*
- Γιαννάτος Γ. (2012), *Strategy Planning: Κατευθυντήριοι Άξονες για την Στρατηγική Ανάπτυξη της Επιχείρησης*
ΕΘΑΑΕ , *Ετήσια Έκθεση ΑΔΙΠ 2021*,
https://www.ethaae.gr/images/articles/etisies_ekthesis_HAHE/Ετήσια_Έκθεση_ΕΘΑΑΕ_2021.pdf
ΕΘΑΑΕ , *Ετήσια Έκθεση ΑΔΙΠ 2020*,
https://www.ethaae.gr/images/articles/etisies_ekthesis_HAHE/Ετήσια_Έκθεση_ΕΘΑΑΕ_2020.pdf
ΕΘΑΑΕ , *Ετήσια Έκθεση ΑΔΙΠ 2019*,
https://www.ethaae.gr/images/EKΘΕΣΗ_ΑΔΙΠ_2019.pdf
ΕΘΑΑΕ , *Ετήσια Έκθεση ΑΔΙΠ 2018*,
https://www.ethaae.gr/images/articles/ektheseis-poiotitas/119-etisia_ekthesi_adip_2018.pdf
ΕΘΑΑΕ , *Ετήσια Έκθεση ΑΔΙΠ 2017*,
https://www.ethaae.gr/images/articles/ektheseis-poiotitas/119-hqa_report2017.pdf
ΕΘΑΑΕ , *Ετήσια Έκθεση ΑΔΙΠ 2016*,
https://www.ethaae.gr/images/articles/ektheseis-poiotitas/119-hqa_report2016.pdf
- Ορφανού Μ. Χ. (2017), Διπλωματική Εργασία, *Balanced Scorecard and its implementation in business strategy*
- Παναγιωτόπουλος Π. (2008), *Εφαρμογή Πολυκριτήριας Μεθοδολογίας AHP για την Επιλογή ERP*
- Παπανικολάου Μ. (2019), Διπλωματική Εργασία, *The Balanced Scorecard – Μελέτη Περίπτωσης*
- Χάλαρης Μ. (2020), Διατριβή Διδακτορικού Διπλώματος, *Ολιστική Διαχείριση Ακαδημαϊκής Στρατηγικής με χρήση Τεχνικών Στρατηγικού Management και Πολυκριτηριακής Ανάλυσης*
- Χαντζή Ε. (2019), Διπλωματική Εργασία, *Στρατηγικό Μανατζμεντ – Η μια όψη του νομίσματος: Διαμόρφωση Στρατηγικής – Μελέτη Περίπτωσης Διεύθυνσης Προσχολικής Αγωγής Δήμου Ιλίου*

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία - Αρθρογραφία

- Agostino D. and Arnaboldi M. (2012), *European Management Journal, Design issues in Balanced Scorecards: The “what” and “how” of control*
- Al-Ashaad A., Flores M., Doultsinou A. and Magyar, A. (2011), *A Balanced Scorecard for measuring the impact of industry-university collaboration*
- Al-Hosaini F. F. and Saudah S. (2015), *A Review of Balanced Scorecard Framework in Higher Education Institution (HEIs)*
- Balanced Scorecard Collaborative, (2002), *Executing Strategy with the Balanced Scorecard, an introduction to the strategy-focused organization*
- Brent D. R. (1999), QCI, Center for Organizational Development and Leadership, Rutgers University, *Towards a Balanced Scorecard for Higher Education: Rethinking the College and University Excellence Indicators Framework*
- Brown C. (2012), *Application of the Balanced Scorecard in Higher Education: Opportunities and Challenges*
- Creamer G. and Freund Y. (2010), *Learning a board Balanced Scorecard to improve corporate performance*
- Cobbold I. M. and Lawrie G. J. G. (2002), 2GC Conference Paper, PMA Conference, Boston, USA, *The development of the Balanced Scorecard as a strategic management tool*
- Cybulski R. and Tirpak M. C., (2003), Finit Solutions Inc., *Using the Balanced Scorecard and a performance management system in your organization: Insight into the benefits, challenges and a roadmap for a successful solution*
- Evans M. H., (2002), Excellence in Financial Management Institute, *The Balanced Scorecard*
Excellence in Financial Management Institute.
- Kaplan R. and Norton P. D. (2008), *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*
- Kaplan R. and Norton P. D. (2006), *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*
- Kaplan R. and Norton P. D. (2000), Harvard Business Review, *Having trouble with your strategy? Then map it*
- Kaplan R. and Norton P. D. (1996), Harvard Business Review, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*
- Kaplan R. and Norton P. D. (1996), Harvard Business Review, *Using the balanced scorecard as a strategic management system*
- Kaplan R. and Norton P. D. (1993), Harvard Business Review, *Putting the Balanced Scorecard to work*

Kaplan R. and Norton P. D. (1992), Harvard Business Review, *The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance*

Niven R. P. (2006), *Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*

Niven R. P. (2006), *The Balanced Scorecard: A Complete Guide to Implementation*

Norton P. D. (2005), *Balanced Scorecard Diagnostics: Maintaining Maximum Performance*

Norton P. D. (2001), Balanced Scorecard Collaborative, *Building strategy map: The importance of time-phasing strategy*

Norton P. D. (2000), Balanced Scorecard Collaborative, *The Corporate Scorecard: Making the whole greater than the sum of its part*

Steward A. and Carpenter-Hubin J. (2001), Ohio State University, *The Balanced Scorecard, beyond reports and rankings*

Ιστογραφία

Ελληνική Ιστογραφία

Παπαχαρίσης Χρ. Σπ. (2023), *Τα καλύτερα Ελληνικά Πανεπιστήμια σύμφωνα με την αξιολόγηση της ΕΘΑΑΕ 2023*, <https://www.compass.mysch.gr/ta-kalytera-ellinika-panepistimia-symfona-me-tin-axiologisi-tis-ethaae-2023/>

Ξενόγλωσση Ιστογραφία

Accounting Course, “*What is the Balanced Scorecard?*”, <https://www.myaccountingcourse.com/accounting-dictionary/balanced-scorecard>
Analytic Hierarchy Process official website, <http://www.analytictech.com/ahp/>
Balanced Scorecard Institute official website, <https://balancedscorecard.org/>
Jackson T. (2023), ClearPoint Strategy, “*Dashboards vs Scorecards: Deciding Between Operations & Strategy.*”, <https://www.clearpointstrategy.com/blog/dashboards-and-scorecards-deciding-between-operations-strategy>
Mind Tools Content Team, “The Balanced Scorecard”, <https://www.mindtools.com/arlnxwf/the-balanced-scorecard>
QuickMBA, “*The Balanced Scorecard: A Primer*”, <http://www.quickmba.com/accounting/mgmt/balanced-scorecard/>
Tarver E. (2023), Investopedia, “*What Is a Balanced Scorecard (BSC), How Is It Used in Business?*” <https://www.investopedia.com/terms/b/balancedscorecard.asp>
Weller J. (2017), Smartsheet, “Everything you need to Know about the Balanced Scorecard.” <https://www.smartsheet.com/all-about-balanced-scorecard>